

Draagt personeelsmanagement bij aan het financiële bedrijfsresultaat?

Dr. R.C.H. van Otterlo

1 Inleiding

In de moderne Human Resource Management (HRM)-literatuur geldt HRM¹ als een managementtool en de Human Resources die 'gemanaged' worden gelden als 'assets' (Vloeberghs, 1997) in plaats van als kostenpost.

Met het 'oprukken' van HRM in de managementgelederen neemt de roep toe om de inspanning van HRM meetbaar, en dus stuurbaar, te maken. Een aantal HRM-theorieën legt verband tussen HRM-prestatie en organisatieprestatie. Zij gaan ervan uit, al of niet empirisch getoetst, dat HRM positief bijdraagt aan het bedrijfsresultaat. Echter, tot nu toe gelden de 'bewijzen' dat HRM positief bijdraagt aan bedrijfsresultaat vaak als onvoldoende 'hard'. In dit artikel wordt een theoretisch model gepresenteerd waarmee dit 'gat' in de literatuur voor een deel gedicht wordt. We willen hiermee de vraag beantwoorden: is de prestatie van HRM/personeelsmanagement (PM) meetbaar en is zij kwantitatief te valueren?

Tevens hopen we met het model een bruikbaar *tool* aan te leveren waarmee controllers het effect van HRM in bedrijven kunnen meten. Op basis van die effectmeting is een controller in staat de directie en de HR-manager te adviseren omtrent de wijze waarop het best gestuurd kan worden teneinde de HRM-inspanningen te optimaliseren. Op deze wijze zou HRM in staat moeten zijn een zinvolle bijdrage te leveren aan de *bottom line*-doelstellingen van de organisatie in kwestie.

2 Opzet van het artikel

We beginnen in de hoofdstukken 3 en 4 met een kort overzicht van de verschillende onderzoeks-

scholen op het gebied van HRM-prestatie meting. Daarna zullen we in de hoofdstukken 5 tot en met 9 ons prestatie meting model presenteren, dat dan nog betrekking heeft op de meting van de algemene prestatie van een onderneming, om in de hoofdstukken 10 en 11 het specifieke HRM-prestatie meting model te presenteren. In hoofdstuk 12 zullen we vervolgens concrete aanbevelingen doen over de wijze waarop controllers en management het model in de praktijk kunnen gebruiken, om ten slotte in hoofdstuk 13 onze slotbeschouwingen te presenteren.

3 HRM/Personeelsmanagement in relatie tot prestatie

De relatie tussen HRM of Personeelsmanagement (PM) en prestatie is het laatste decennium onderwerp van een groeiend aantal studies² in met name de Angelsaksische wereld. Ook de Nederlandse onderzoekers tonen steeds meer belangstelling voor dit thema³.

HRM/PM lijkt ook binnen bedrijfsvoering terrein te winnen als aandachtsgebied voor management. Steeds vaker treft men binnen de grotere bedrijven HRM- of PM-afdelingen aan die geleid worden door een directeur of manager die deel uitmaakt van de top van de organisatie. Daarmee neemt het belang voor die afdelingen toe om het aandeel van HRM/PM aan de totale bedrijfsvoering duidelijk te maken. De tijd lijkt daarmee rijp om niet langer tevreden te zijn met impliciete aannames over de invloed van HRM/PM op het bedrijfsresultaat, maar om op zoek te gaan naar zo expliciet mogelijke, empirisch onderbouwde, HRM/PM-prestatie theorieën.

4 Prestatietheorieën

Algemeen wordt tegenwoordig aangenomen dat er sprake is van een (positieve) relatie tussen HRM/PM en de prestatie van ondernemingen (De

Dr. R.C.H. van Otterlo is sinds 1998 als General Manager verbonden aan het opleidingsinstituut van Luchtverkeersleiding Nederland. In 1999 promoveerde hij in economie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Tabel 1: HRM-scholen

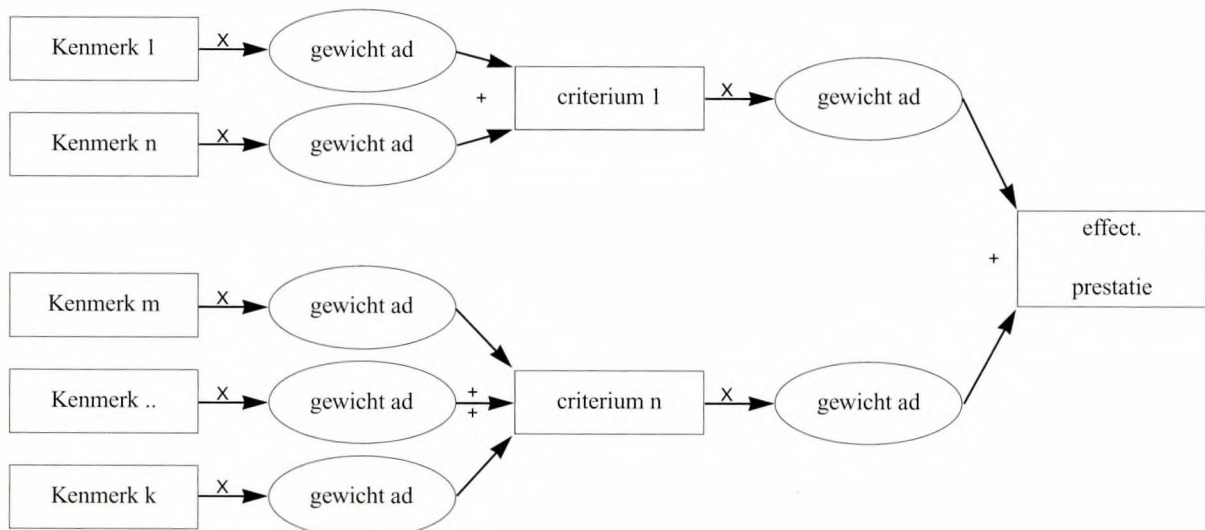
'School'	Theorie	Hypothese/aanname prestatiedefinitie
Hendry & Pettigrew; Miles & Snow; Schuler & Jackson. ('Strategic Theory' Michigan-model)	Gericht op strategie: de relatie tussen mogelijke externe onzekere factoren en HRM-beleid en praktijk	Een goede 'fit' tussen HRM en haar context (bedrijfsstrategie en bedrijfsstructuur) leidt tot superieure 'prestatie'. Prestatie wordt vooral gedefinieerd in financiële termen.
Beer; Kochan; Katz & McKersie. ('Descriptive Theory', Harvard-model)	Brede HRM-benadering. Zeer algemene specificering van het HRM-veld met de daaraan verbonden uitkomsten. Sterk gericht op belangenverschillen bij medewerkers in organisaties.	Geen duidelijk beeld van de relatie tussen HRM en prestaties
Walton; Lawler; Pfeffer; Guest ('Normative Theory')	Normatief. Gaat uit van 'best practices' en impliceert 'one best way'	Als een geïntegreerde 'set' van HRM-praktijken (best practices) gericht wordt op de normatieve doelstellingen commitment, kwaliteit en flexibiliteit, dan volgt daar automatisch betere prestatie van medewerkers uit, hetgeen leidt tot betere organisatieprestaties.

Jong, 1988; Leijten, 1991, 1995; Arthur, 1994; Huselid, 1995). Er zijn echter verschillende theorieën over de wijze waarop PM het bedrijfsresultaat zou beïnvloeden.

Een drietal belangrijke stromingen is in tabel 1 weergegeven:

In feite handelt het hier om drie HRM-prestatie-benaderingen: strategische fit (1); brede HRM-benadering met impliciete aannames over prestatie van HRM (2); normatieve theorie (3). Geen van de

scholen is er echter tot op heden in geslaagd het verband tussen HRM/PM en bedrijfsprestatie voldoende hard aan te tonen. Guest (1997) zegt in dit verband 'There may be an association between HRM practices and company profit (een van de mogelijke bedrijfsdoelstellingen, RvO), but without some linkages (tussen de prestatie-indicatoren, RvO), we will not know why: we have no theory.'



Figuur 1: Onderlinge samenhang scoring effectiviteitkenmerken

Tabel 2: Effectiviteitscriteria, kenmerken en toegekende gewichten

Effectiviteitscriterium	Kenmerk	Gewicht
<i>Financiële Meerwaarde</i>		
	Rendement Totaal	
	Vermogen (RTV)	5
	Arbeidsquote ⁵	4
	Marktaandeel	4
<i>Efficiency</i>		
	Debiteurendagen	4
	Omloopsnelheid	4
	ISO-certificering	4
	Norm beoordelingen	3
<i>Behoeftievoorziening</i>		
	Marktconforme prijs	4
	Klanttevredenheid	5
	Leverbetrouwbaarheid	5
	Just-In-Time leveranties	5
	ISO-certificering	4
<i>Zelfhandhaving</i>		
	Organisatieaanpassing	4
	Loopbaanmanagement	4
	Nieuwe producten	4
	Nieuwe diensten	3
<i>Satisfactie</i>		
	Salaris	4
	Loopbaanmanagement	4
	Kwaliteitssysteem	4
	ARBO-Jaarplan	4
	Ziekteverzuim	4

5 Bedrijfsprestatie: een model

In het hier beschreven onderzoek wordt een model gepresenteerd om effecten van HRM-beleid te toetsen aan de bedrijfsresultaten.

In dit artikel beperken wij ons tot profit-organisaties. Alle modellen en prestatie-indicatoren zoals die in dit artikel gepresenteerd worden zijn ontleend aan eerder *case study*-onderzoek (Van Otterlo, 1999). In dat onderzoek zijn twee bedrijven in de houthandelsbranche, Koninklijke Jongeneel b.v. en Houtgroep Van Drimmelen, uitgebreid onderzocht voor de periode 1987-1997. Jongeneel (circa 1000 medewerkers) als typische exponent binnen de betreffende branche van een bedrijf met externe aandeelhouders en Van Drimmelen (circa 170 medewerkers) als typische exponent van een familiebedrijf binnen de bran-

che zonder externe aandeelhouders.

In figuur 1 hebben we schematisch weergegeven hoe uiteindelijk in ons model de effectiviteitsprestatie meting tot stand komt. Het bedrijfsresultaat wordt beoordeeld op een aantal kenmerken die, vermenigvuldigd met een gewicht, worden geclusterd tot effectiviteitscriteria. Binnen dezelfde sector kunnen bedrijfsresultaten zo relatief ten opzichte van elkaar worden vergeleken.

6 Het prestatie meting model

Om uiteindelijk de prestatie van personeelsmanagement in de praktijk te kunnen meten hebben wij een theoretisch model ontwikkeld (Van Otterlo, 1999) dat zich empirisch laat toetsen. Deze empirische toetsing heeft plaatsgevonden bij de eerder vermelde bedrijven Koninklijke Jongeneel en Van Drimmelen (Van Otterlo, 1999).

Het model bevat vijf zogenaamde effectiviteitscriteria, te weten *financiële meerwaarde*; *efficiency*; *behoeftevoorziening*; *zelfhandhaving*; *satisfactie*. Deze effectiviteitscriteria bestaan op hun beurt weer uit 21 prestatie-indicatoren, de effectiviteitskenmerken. Effectiviteitscriteria en kenmerken zullen per branche en/of bedrijf anders geformuleerd moeten worden. De effectiviteitscriteria en de kenmerken waaruit ze zijn opgebouwd, zoals die gebruikt zijn bij het eerder genoemde empirische onderzoek zijn weergegeven in tabel 2.

Niet altijd zijn alle kenmerken van even groot belang voor de bedrijfsvoering. Om hier nu een gewicht aan toe te kunnen kennen, hebben wij ten behoeve van de casestudies Koninklijke Jongeneel en Houtgroep Van Drimmelen (Van Otterlo, 1999) een twaalfstal branche-experts⁴ gevraagd per kenmerk een waardering toe te kennen.

De twaalf experts hebben op een schaal van 1-5 { 1 = irrelevant; 2 = onbelangrijk; 3 = neutraal; 4 = belangrijk; 5 = heel belangrijk } de verschillende effectiviteitscriteria beoordeeld op hun (gepercipieerde) belang voor de bedrijfsvoering van hun organisaties (Van Otterlo, 1999, pp. 111-113). De uitkomsten zoals die in tabel 2 zijn weergegeven zijn afgeronde gemiddelden.

7 Nominale en scalaire effectiviteitskenmerken

In ons model hebben we gebruikgemaakt van *nominale*- en *scalaire* effectiviteitskenmerken. Nominale kenmerken zijn attributen waarvan de waarden aan categorieën worden ontleend, zoals: *salaris wel/niet volgens CAO-regeling* en *wel/geen klanttevredenheid*. Scalaire kenmerken zijn attributen waarvan de waarden worden uitgedrukt als grootheden, zoals: *omloopsnelheid voorraden* of

Tabel 3: Nominale kenmerken en bijbehorende scores

Kenmerk	Waarde	Rang	Score
ISO Certificering (Efficiency)	Geen	normal	0
	ISO-certificaat	over	1
Salaris volgens	CAO	normal	0
	CAO plus	over	1
Loopbaan-management	Geen	normal	0
	Aanwezig met MD ⁷	over	1
		excellent	2
Arbeidscondities	geen ARBO volgens	under	-1
	ARBO	normal	0
Kwaliteitssysteem	Geen	normal	0
	Aanwezig	over	1
	Aanwezig én ISO	excellent	2
Klanttevredenheid	Nee	under	-1
	Ja	normal	0
Leverbetrouwbaarheid	Nee	under	-1
	Ja	normal	0
Just-In-Time leveranties	Nee	under	-1
	Ja	normal	0
Marktconforme prijs	Nee	under	-1
	Ja	normal	0
ISO-certificering (Behoeft voorziening)	Nee	normal	0
	Ja	over	1
Marktaandeel	Afname	under	-1
	Constant	normal	0
	Toename	over	1
Nieuwe producten	Nee	under	-1
	Ja	normal	0
Nieuwe diensten	Nee	under	-1
	Ja	normal	0
Organisatie-aanpassing	Nee	under	-1
	Ja	normal	0

aantal ziekteverzuimdagen per jaar.

De waarden van de nominale kenmerken komen tot stand door elk kenmerk te scoren op ja/nee, geen/aanwezig. Bijvoorbeeld: het hebben van ISO-certificering (ja) levert 1 punt op; het ontbreken van ISO-certificering (nee) levert 0 punten op. Merk op dat het niet hebben van ISO-certificering in ons geval een neutrale score van 0 oplevert en niet bijvoorbeeld -1, omdat binnen de door ons onderzochte cases en branche de *benchmark* voor ISO-certificering het ontbreken daarvan is! (Van Otterlo, 1999, pp. 45-50) Voor iedere branche kunnen uiteraard de waarden van de kenmerken anders liggen, en deze zullen door onderzoek moeten worden bepaald. Tevens moet per kenmerk een *benchmark* worden ingesteld. Dat wil zeggen dat per kenmerk op grond van onderzoek en/of literatuur gekeken moet worden wat een min of meer 'normale score' is voor dat specifieke kenmerk⁶.

In tabel 3 geven we een overzicht van alle door ons gebruikte nominale kenmerken, met daarbij de scores zoals die voor de door ons onderzochte branche gelden.

De waarden van de scalaire kenmerken komen tot stand door vooraf elk kenmerk te scoren op zijn specifieke prestatie die binnen een rangorde valt. Die specifieke prestatie wordt afgezet tegen de voor dat kenmerk geldende *benchmark*. In tabel 4 geven we de rangorde weer.

De score van de verschillende scalaire kenmerken komt tot stand op basis van een *benchmark* (dit geldt overigens eveneens voor de nominale kenmerken)(Van Otterlo, 1999, pp. 45-50). Per kenmerk wordt gekeken naar de volgende punten:

- Wat geldt binnen de betreffende branche als een 'normale' score?
- Wat zijn binnen de betreffende branche de slechtste en de beste realistische scores, oftewel: wat is per kenmerk de ondergrens en de bovengrens⁸?

Om twee voorbeelden te geven: binnen de door ons onderzochte branche is een scalair kenmerk *RTV* ofwel Rentabiliteit van het Totale Vermogen. *RTV* wordt uitgedrukt in een percentage. De sco-

Tabel 4: Rangorde scalaire categorieën

<i>Minst belangrijk</i>		<i>Meest belangrijk</i>		
<i>bad</i>	<i>under</i>	<i>normal</i>	<i>over</i>	<i>excellent</i>
-2	-1	0	1	2

Tabel 5: Scores scalaire categorieën RTV

Kenmerk	Ondergrens	Bovengrens	Rang	Score
RTV	-	6%	bad	-2
	6%	9%	under	-1
	9%	12%	normal	0
	12%	20%	over	1
	20%	-	excellent	2

Tabel 6 : Scalaire kenmerken en bijbehorende scores

Kenmerk	Ondergrens	Bovengrens	Rang	Score
RTV	-	6%	bad	-2
	6%	9%	under	-1
	9%	12%	normal	0
	12%	20%	over	1
	20%	-	excellent	2
Arbeidsquote	-	45%	excellent	2
	45%	48%	over	1
	48%	52%	normal	0
	52%	55%	under	-1
	55%	-	bad	-2
Omloopsnelheid voorraden	-	2	bad	-2
	2	3,15	under	-1
	3,15	3,85	normal	0
	3,85	4,5	over	1
	4,5	-	excellent	2
Debiteurendagen	-	20	excellent	2
	20	27	over	1
	27	33	normal	0
	33	45	under	-1
	45	-	bad	-2
Norm beoordeling	-	70	bad	-2
	70	75	under	-1
	75	85	normal	0
	85	90	over	1
	90	-	excellent	2
Ziekteverzuim	-	4%	excellent	2
	4%	7,5%	over	1
	7,5%	8,5%	normal	0
	8,5%	10%	under	-1
	10%	-	bad	-2

res die in dit geval horen bij de scalaire categorieën zien er als volgt uit (tabel 5).

Kijken we bijvoorbeeld naar het kenmerk *debiteurendagen* (zie tabel 6), dan geldt als *benchmark* (voor de Houthandelsbranche, zie Van Otterlo, 1999, pp. 47) dertig dagen (dit is de betalingstermijn die leveranciers zelf hanteren in hun leveringsvoorwaarden. Een *excellent* prestatie wordt bereikt bij een score van minder dan twintig dagen, terwijl een *bad* prestatie gescoord wordt

bij meer dan vijfenveertig dagen. Op deze wijze scoren we alle scalaire kenmerken.

In tabel 6 staan alle door ons gebruikte scalaire kenmerken.

8 Berekening totaalprestatie

De totaalscore kunnen we niet als een absolute waarde beschouwen maar moeten we zien als een aanduiding op een normbereik dat wordt gevormd door de twee hypothetische extremen, te weten de

Tabel 7: Effectiviteitprestatieclassificatie (EP = effectiviteitprestatie)

<i>Effectiviteitprestatieclassen</i>				
<i>bad</i>	<i>under</i>	<i>normal</i>	<i>over</i>	<i>excellent</i>
EP < -30%	-30% ≤ EP < -10%	-10% ≤ EP < 10%	10% ≤ EP < 30%	EP ≥ 30%

Tabel 8: Eindvergelijking effectiviteitscore

<i>Case</i>	<i>Eff. Score</i>	<i>bad -30%</i>	<i>under -10%</i>	<i>normal 0%</i>	<i>over 10%</i>	<i>excellent 30%</i>
Best case	56					
Case X	X%					
Case Y	Y%					
Worst case	-44					

bad performer en de *excellent performer* (zie tabel 7) in de bedrijfssector. De totaalscore wordt dus genormeerd en levert zo een getal op tussen -/100% en + 100%. In tabel 7 zijn de effectiviteitprestatieclassen weergegeven waartoe een bedrijfsresultaat kan worden geclassificeerd op

grond van de genormeerde percentagescore.

9 Relatieve prestatiescore

Om nu de scores van de te onderzoeken cases een relatieve waarde te kunnen geven, moeten de totaalscores van dergelijke cases geplaatst worden

Tabel 9: Score tabel 'De Eik' (best case)

<i>De Eik</i>	<i>(Best Case)</i>			
	<i>Waarde</i>	<i>Gewicht</i>	<i>Score</i>	
Financiële meerwaarde			26	26
RTV	21%	5	10	
Arbeidsquote	44%	4	8	
Marktaandeel	Toename	4	8	
Efficiency		1	26	26
Omloopsnelheid	5	4	8	
Debiteurendagen	8	4	8	
ISO-certificering	Ja	4	4	
Norm beoordeling	91%	3	6	
Behoeftievoorziening		1	9	9
Marktconforme prijs	Ja	4	0	
Klanttevredenheid	Ja	5	0	
Leverbetrouwbaarheid	Ja	5	0	
Just-In-Time leveranties	Ja	5	5	
ISO-certificering	Ja	4	4	
Zelfhandhaving		1	11	11
Organisatie aanpassing	Ja	4	0	
Loopbaanmanagement	Ja	4	4	
Nieuwe producten	Ja	4	4	
Nieuwe diensten	Ja	3	3	
Satisfactie		1	24	24
Salaris	CAO plus	4	8	
Loopbaanmanagement	ja	4	4	
Kwaliteitssysteem	QM en ISO	4	4	
Arbeidscondities	ARBO	4	0	
Ziekteverzuim	3%	4	8	
Totale score				96

binnen de twee extremen, *best case* en *worst case* (tabel 8).

Tabel 8 geeft een totaaloverzicht. De verhouding tussen effectiviteitscore en het normbereik is uitgedrukt in een percentage daarvan. De 'normal' scores van cases X en Y zijn volkomen willekeurig en vertegenwoordigen geen werkelijke scores.

Door nu de prestaties van bedrijven, op de wijze zoals hiervoor werd beschreven, te meten en te plaatsen binnen realistisch gekozen uitersten binnen de branche, krijgt men een relatieve prestatiescore van het onderzochte bedrijf of de onderzochte bedrijven. Bij de meting worden dus alle *nominale* en *scalaire* kenmerken van een score voorzien. De uiteindelijke score komt dan tot stand door de waarde van ieder kenmerk te vermenigvuldigen met het gewicht van het betreffende kenmerk. De scores van de verschillende effectiviteitscriteria die aldus verkregen worden, worden dan opgeteld tot een totaalscore die valt binnen een bepaalde bandbreedte met een bijbehorende kwalificatie.

In tabel 9 werken we een (fictief) voorbeeld uit.

Kijken we nu bijvoorbeeld naar het effectiviteitscriterium *financiële meerwaarde*, dan is de totaalscore van 26 als volgt tot stand gekomen:

- In de eerste kolom zien we achter het scalaire kenmerk RTV (rentabiliteit van het Totale Vermogen) staan: 21%. Deze 21% is binnen de branche een *excellent score* en levert een score van 2 op (zie tabel 7).
- Vervolgens is uit de *benchmark* door experts aan dit specifieke kengetal (Van Otterlo: 46) een gewicht toegekend van 5 (= heel belangrijk).
- Als we nu de RTV-waarde uit de eerste kolom van tabel 11, namelijk 2 (21% = score 2) vermenigvuldigen met de score van het gewicht uit kolom twee, namelijk 5, hebben we een score van **10** (kolom drie).
- Voor het nominale kenmerk *marktaandeel* uit tabel 11, eveneens behorend bij het effectiviteitsgebied *financiële meerwaarde*, geldt eenzelfde berekeningswijze, zij het dat hier de waarde van het begrip *toename* (van marktaandeel) een score van 2 oplevert. Marktaandeeltoename is een drie-categorieënvraag, die bij *afname*, *constant*, *toename*, respectievelijk -1, 1 en 2 punten oplevert (zie tabel 4).
- Alle scores van het effectiviteitsgebied *financiële meerwaarde* in tabel 11 bij elkaar opgeteld levert een totaalscore op van 26.
- Alle totaalscores van de verschillende effectiviteitsgebieden bij elkaar opgeteld levert een eindscore voor 'De Eik' op van **96**.

- Deze totaalscore van 96 vertegenwoordigt een maximumscore (= 100%) als *best case*.
- Een zelfde exercitie voor een fictieve *worst case* levert een minimumscore op van -74 (= -/- 100%) (Van Otterlo: 115-116).
- Hiermee komt het **normbereik**⁹ op 170 (afstand tussen -/- 74 en +96).
- Elke 'echte' case (Van Otterlo, 1999) scoort derhalve ergens binnen dit normbereik. Stel nu dat een bepaalde case aldus een *effectiviteitscore* van 2 oplevert (= -/- 10%), dan valt die case daarmee juist in 'under' (tussen -10% en 10%, zie tabel 7).

Op deze wijze is in principe de prestatie van elke (profit)onderneming meetbaar. Zij het dan dat voor verschillende branches en bedrijven verschillende effectiviteitskenmerken kunnen gelden met hun eigen specifieke *benchmarks*.

10 De prestatie van personeelsmanagement

Na in het voorgaande een theoretisch prestatie-metingmodel gepresenteerd te hebben waarmee de totaalprestatie van een (profit)onderneming gemeten kan worden, gaan we er nu toe over dit model aan te passen voor de meting van de prestatie van personeelsmanagement, het doel van dit artikel. Het model is in wezen hetzelfde als het prestatie-metingmodel zoals dat hiervoor gepresenteerd werd. Toegevoegd is de mate van invloed die HRM/PM kan uitoefenen op de prestatie van de verschillende prestatiekenmerken.

Om de prestatie van personeelsmanagement te kunnen meten moeten we eerst bepalen in welke mate personeelsmanagement in staat is de eerder door ons geformuleerde effectiviteitskengetallen te beïnvloeden. Hierbij moeten we er rekening mee houden dat het nagenoeg onmogelijk is om vast te stellen of de (door ons gebruikte) kengetallen of prestatie-indicatoren wel volledig genoeg zijn (Baarda et al., 1994, pp. 52; Tsui/Gomez-Mejia, 1988).

Onze kengetallen gelden als indicatoren, ofwel eigenschappen van onderzoeksobjecten die niet in directe zin meetbaar zijn (Baarda et al., 1994, pp. 52), maar die wel gelden als kerngegevens of meetwaarden aan de hand waarvan prestaties kunnen worden afgemeten (Mastenbroek, 1997, pp. 152).

11 De mate van invloed van personeelsmanagement op de effectiviteitskengetallen

Omdat het, zoals in paragraaf 10 gesteld, nagenoeg onmogelijk is om de mate van invloed van personeelsmanagement voor de verschillende kengetallen exact vast te stellen hebben we een eenvoudige

5-punts indeling¹⁰ gebruikt, waarbij door middel van een percentage, tussen 0% (geenszins) en 100% (in hoogste mate), de mogelijke beïnvloeding door personeelsmanagement van het betreffende kengetal wordt weergegeven (zie tabel 10).

Hierna volgt in tabel 10 een totaaloverzicht van de effectiviteitkengetallen en hun mate van beïnvloedbaarheid door personeelsmanagement.

Tabel 10: Mate van beïnvloedbaarheid van het effectiviteitkengetal, door p-management, uitgedrukt als percentage

<i>Effectiviteitkengetal</i>	<i>Mate van beïnvloedbaarheid door p-management</i>
<i>Financiële meerwaarde</i>	
RTV	75% = in hoge mate (direct)
Arbeidsquote	100% = in hoogste mate (direct)
Marktaandeel	0% = geenszins
<i>Efficiency</i>	
Omloopsnelheid voorraden	0%
Debiteurendagen	50% = in zekere mate (indirect/direct)
ISO-certificering Norm beoordeling	25% = enigszins 100%
<i>Behoeftievoorziening</i>	
Marktconforme prijs	0%
Klanttevredenheid	50%
Leverbetrouwbaarheid	0%
Just-In-Time leveranties	0%
ISO-certificering	25%
<i>Zelfhandhaving</i>	
Organisatieaanpassing	75%
Loopbaanmanagement	100%
Nieuwe producten	0%
Nieuwe diensten	0%
<i>Satisfactie</i>	
Salaris	100%
Loopbaanmanagement	100%
Kwaliteitssysteem	25%
Arbeidscondities	75%
Ziekteverzuim	75%

Voor de uiteindelijke meting van de prestatie van personeelsmanagement zullen we de kengetallen met een 0%-score achterwege laten.

Voor de waardering van de totaalprestatie van personeelsmanagement zullen we dezelfde prestatieclassenindeling gebruiken als die we eerder gebruikt hebben voor de meting van de *overall*-prestatiemeting (zie tabel 11).

Ook hier geldt weer dat de prestatiemeting van personeelsmanagement relatief is. Realistisch gekozen scores¹¹ voor fictieve *best* en *worst cases* geven de uitersten aan, respectievelijk *bad* en *excellent performer* (zie tabel 11).

12 Personeelsmanagementprestatiemeting: een toepassing

De controller die in zijn of haar praktijk geconfronteerd wordt met vraagstukken betreffende de effectiviteit van HRM is met het hier door ons gepresenteerde model in staat om een onderbouwde evaluatie van de kwaliteit van het HR-beleid voor zijn of haar betreffende klant te presenteren. Hij of zij zal echter per klant, of mogelijk per branche, het model moeten aanpassen. Immers, voor verschillende bedrijven en/of branches zijn verschillende prestatie-indicatoren en kengetallen nodig om een juist beeld van de bedrijfsprestatie en de HRM-prestatie te kunnen vormen. De prestatiegebieden of effectiviteitscriteria *financiële meerwaarde*, *efficiency*, *behoeftevoorziening* en *zelfhandhaving* zullen, in elk geval voor profit-bedrijven, hetzelfde blijven. Bovendien is het waarschijnlijk dat andere benchmarks nodig zijn en dat de wijze van formulering van de financiële prestatie per bedrijf anders kan zijn. In de door mij onderzochte cases Koninklijke Jongeneel en Houtgroep Van Drimmelen hebben we voor de financiële prestatie onder andere het kengetal Rentabiliteit van het Totale Vermogen (RTV) (Van Otterlo, 1999: 40) gebruikt. Het is uiteraard bekend dat er ook heel andere kengetallen voor financiële prestatie kunnen worden gehanteerd. Om een zinvolle vergelijking voor wat betreft de financiële prestatie van een bepaald bedrijf binnen een branche te kunnen maken zal dus steeds een vertaalslag moeten worden gemaakt naar één manier van winstberekening. Dit vergt enig omre-

Tabel 11: Effectiviteitsprestatieclassificatie (P = effectiviteitsprestatie)

<i>HRM/PM-prestatieclassen</i>				
<i>bad</i>	<i>under</i>	<i>normal</i>	<i>over</i>	<i>excellent</i>
P < -30%	-30% ≤ P < -10%	-10% ≤ P < 10%	10% ≤ P < 30%	P (30%

kenwerk als bedrijven binnen een branche verschillende winstberekenningsmethoden gebruiken. De verschillende kengetallen waarop een bepaald bedrijf stuurt zijn uiteraard voor het grootste deel uit de (financiële en sociale) jaarverslagen te halen. Tevens zal de controller per kengetal de benchmark moeten bepalen. Dit kan hij onder andere doen door verschillende experts binnen de betreffende branche een waardering te laten maken per kengetal. Op deze wijze is de controller in staat het model te vullen met relevante gegevens, waaruit hij dan uiteindelijk op de door ons in dit artikel beschreven wijze een kwantitatieve analyse kan maken van de totale bedrijfsprestatie en de HRM-prestatie in het bijzonder. Aan de hand daarvan is de controller in staat het management van het betreffende bedrijf te adviseren aan welke specifieke aspecten van bedrijfsvoering en HRM aandacht moet worden besteed om uiteindelijk een *excellent performer* te worden.

Het moge duidelijk zijn dat na een dergelijke analyse in overleg met de klant moet worden bepaald wat de juiste strategie is om de effectiviteitscriteria met de daarbij horende kengetallen die verantwoordelijk blijken voor een onvoldoende prestatie op het juiste niveau te brengen. Als bijvoorbeeld een ongunstige verhouding tussen personeelskosten en brutowinst (winst vóór belasting) een belangrijke oorzaak blijkt van een onvoldoende rendement, dan zullen met name de oorzaken van die (te) hoge personeelskosten verder dienen te worden geanalyseerd. Er kan dan bijvoorbeeld blijken dat het beoordelingssysteem dat het betreffende bedrijf hanteert niet geschikt blijkt voor dit type bedrijf. Een conjunctuurgevoelige bedrijfstak zou bijvoorbeeld een beoordelingssysteem kunnen hebben dat rigide en inflatoir is en gekoppeld blijkt te zijn aan een vaste beloningssystematiek, waarbij te veel 'goed' beoordelingen het loongebouw jaarlijks verder opdrijven terwijl de markt weinig ruimte biedt voor voldoende omzetgroei. In een dergelijk geval zou mogelijk de invoering van flexibele beloning voor de commerciële functies uitkomst kunnen bieden. In een ander geval zou bijvoorbeeld een te hoog aantal debiteurendagen de aanleiding kunnen zijn voor *under performance* van het betreffende bedrijf. Gekeken moet dan worden of mogelijk incassotraining van administrateurs uitkomst kan bieden om die score naar beneden te kunnen brengen, waardoor de winstgevendheid van het betreffende bedrijf zal toenemen.

Kortom, het model¹² biedt voldoende inzicht in *performance* om samen met de directie de vinger op de zere plek van het betreffende bedrijf te kunnen leggen en om een goed onderbouwd advies aan die directie te kunnen geven omtrent

de te nemen actie. Belangrijk in die discussie is om steeds helder de *bottom line*-doelstellingen van de betreffende organisatie voor ogen te houden.

13 Tot slot

Aan het begin van dit artikel werd gesteld dat er binnen de HRM-literatuur algemeen wordt aangenomen dat er een positieve relatie bestaat tussen HRM en de prestatie van ondernemingen. Dat er een relatie bestaat tussen HRM en prestatie lijkt duidelijk. Net zo goed als dat er een relatie bestaat tussen financieel management en prestatie of tussen logistiek management en prestatie. Echter, tot nu toe ontbrak een empirisch toetsbaar theoretisch model waarmee die relatie gemeten kan worden. Alleen met een dergelijk model kan duidelijk worden welke rol HRM speelt in het totale bedrijfsproces, waarbij de premisse is dat HRM een van de *tools of management* is en niet hét gereedschap bij uitstek waarmee prestaties van ondernemingen verbeterd kunnen worden. Net als dat voor andere *managementtools* geldt, geldt ook voor HRM dat zij in staat is de bedrijfsprestatie zowel positief als negatief te beïnvloeden. HRM dient dan ook niet alleen bejubeld te worden als *managementtool*, hetgeen vooral in de Amerikaanse literatuur schering en inslag lijkt¹³, maar kan het best 'gewoon' gemeten worden en vervolgens beoordeeld op haar kwaliteit binnen haar eigen (bedrijfs)context. Alleen op die wijze krijgen HRM-managers en personeelsmanagers zicht op de HRM-gebieden waaraan zij hun aandacht moeten besteden, willen ze überhaupt in staat zijn om een positieve bijdrage aan de *bottom line*-doelstellingen van hun ondernemingen te kunnen leveren.

De vraag die wij aan het begin stelden, namelijk is de prestatie van HRM/PM meetbaar en kwantitatief valueerbaar en zijn we in staat een bruikbaar *tool* te ontwikkelen waarmee controllers in de praktijk hun klanten van waardevol advies inzake het te voeren HRM-beleid kunnen voorzien, kunnen we nu positief beantwoorden.

LITERATUUR

- Arthur, J.B., (1994), The effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *The Academy of Management Journal*, June.
- Baarda, P.R., C.P.M. Kouwenhoven en J.A. Werkhoven, (1994), *Ken- en stuurgetallen voor personeelsmanagement. Cijfers voor diagnose en besturing*, Deventer, Kluwer.
- Guest, D.E., (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda,

The International Journal of Human Resource Management, 8: 3-6, pp. 263-276.

- Huselid, M.A., (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, (38) 3, pp. 635-672.
- Jong, G.R.A. de, (1988), *Effectief personeelsmanagement. Een interventiestrategie*, Deventer, Kluwer, 2^e druk.
- Kluytmans, F., (1999), *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid. Reflecties over personeelsmanagement, HRM en personeelwetenschappen*, Deventer, Kluwer.
- Leijten, A.Th., (1991), *Stimulerend personeelsmanagement. Een effectiviteitsdiagnose*, Amsterdam, Thesis.
- Leget, J., (1997), *Personeelbeleid en succes van organisaties. Resultaatgericht Human Resource Management in Nederland*, Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Mastenbroek, W., (1997), *Verandermanagement. Sturen op verantwoordelijkheid. Resultaatverbetering door meer zelforganisatie én betere sturing. Organisatievernieuwing als relatie-management. Bestuurlijke civilisatie en gedragsverandering*, Heemstede, Holland Business Publications.
- Otterlo, R.C.H. van, (1999), *De invloed van personeelsmanagement op de prestatie van ondernemingen. Een theoretisch-empirisch onderzoek naar de mate van succes van personeelsmanagement in traditionele bedrijven binnen de profit-sector*, proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam.
- Paauwe, J., (1996), HRM and performance: the linkage between resources and institutional context. Unique approaches in order to achieve competitive advantage. *Discussion paper, Bath University*, 4 november (draft version).
- Tsui, A.S., L.R. Gomez-Mejia, (1988), Evaluating human resource effectiveness, In: *Human Resource Management evolving roles and responsibilities*, The bureau of national affairs, Washington D.C., pp. 187-227.
- Ulrich, D., (1997), *Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Verburg, R.M., (1998), *Human resource management. Optimale praktijken en configuraties*, proefschrift Vrije Universiteit, dissertatiereeks Kurt Lewin Instituut, 1998 - 10.
- Vloeberghs, D., (1997), *Handboek human resource management. Managementcompetenties voor de 21ste eeuw*, Leuven/Amersfoort, Acco.

NOTEN

- 1 Human Resource Management (HRM) en personeelsmanagement gebruiken we in dit artikel door elkaar. Veelal wordt de term HRM ten onrechte gebruikt voor wat in feite personeelsmanagement is.
- 2 Zie voor een overzicht van de internationale 'state of the art'-literatuur op dit gebied de reader *Advanced topics in human resource management*, van P.G.W. Jansen en J. Paauwe, Tinbergen Instituut Amsterdam, April-June, 1998.
- 3 Zie onder andere G.R.A. de Jong, *Effectief personeelsmanagement*, A. Th. Leijten, *Stimulerend personeelsmanagement*, J. Leget, *Personeelbeleid en succes van organisaties*, J. Paauwe, *HRM and performance: the linkage between resources and institutional context*, en R.C.H. van Otterlo, *De invloed van personeelsmanagement op de prestatie van ondernemingen*.
- 4 Deze experts zijn afkomstig van de Houthandelsbranche in Nederland. (zie Van Otterloo, 1999)
- 5 Arbeidsquote = de verhouding tussen personeelskosten en brutowinst (= winst vóór belastingen) uitgedrukt in %.
- 6 Voor een in dit opzicht uitgebreide beschrijving van benchmarks, zie Van Otterlo (1999: 40-49).
- 7 MD = Management Development.
- 8 De bepaling van die specifieke onder- en bovengrenzen heeft plaatsgevonden op basis van interviews en gesprekken met branche-experts.
- 9 Het moge duidelijk zijn dat dit normbereik voor elke branche zal verschillen. Het normbereik komt immers tot stand door fictieve, maar wel binnen de betreffende branche potentieel reëel voorkomende, bedrijven aan de onder- en de bovenzijde van het spectrum te beschrijven.
- 10 De inschatting van de mate van beïnvloeding baseren wij op literatuur; branche-interviews en -gesprekken en persoonlijke ervaring van de auteur in de betreffende branche.
- 11 De betreffende scores zijn gekozen op basis van validatie door een twaalfstal branche-experts.
- 12 De controller die het model zou willen gebruiken doet er goed aan tevens te raadplegen: R.C.H. van Otterlo, *De invloed van personeelsmanagement op de prestatie van ondernemingen. Een theoretisch-empirisch onderzoek naar de mate van succes van personeelsmanagement in traditionele bedrijven binnen de profit-sector*, Maarssen, 1999.
- 13 Zie onder meer het recent verschenen *Human Resource Champions* van D. Ulrich.