

# HRM 20 jaar na dato: Wat heeft het opgeleverd?

Frits Kluijtmans

In 1984, precies twintig jaar geleden dus, verschijnt het boek van Michael Beer e.a. 'Managing Human Assets', niet veel later gevolgd door het werk van Fombrun e.a. 'Strategic Human Resource Management'. Het zijn boeken die veel pennen in beweging zullen zetten, want, zo wordt alom verkondigd, het is het begin van een nieuwe vorm van personeelsmanagement: Human Resource Management. Eindelijk zullen personeelsafdelingen verlost worden van hun Dirty Harry complex: 'personnel, that's for assholes' (De Nijs, 2000) en opgestuwd worden tot een discipline die door zal dringen tot de boardrooms van alle ondernemingen. 'People are our most important ingrediënt' schreeuwt niet lang daarna het grootste hamburgerconcern van de wereld en veel ondernemingen volgen met nog andere aandacht-trekkende mission statements, waarin het belang en de waarde van personeel wordt onderstreept.

Nu, twintig jaar later is het rumoer geluwd en kan de balans worden opgemaakt. Heeft het HRM-denken echt die vernieuwing gebracht, die het beloofde te brengen? Of valt het allemaal wat tegen en wat is daar dan de oorzaak van? In dit artikel willen wij een poging wagen die twee vragen te beantwoorden.

## **Inleiding**

Het eerste probleem waar wij bij het beantwoorden van die vragen op stuiten is echter dat HRM niet eenduidig te definiëren is. Dat maakt het moeilijk om onderzoeken naar deze 'nieuwe' beleidspraktijk met elkaar te vergelijken, omdat onderliggende definities vaak zeer veel van elkaar verschillen. Een tweede probleem is dat onderzoek naar HRM praktijken en de effecten daarvan, zeker in Nederland, schaars is.

Om het eerste probleem op te lossen hebben wij er voor gekozen om het onderzoek naar HRM in te delen naar een aantal aspecten zoals die door Storey (1992) onderscheiden zijn. En verder zullen wij niet alleen gebruikmaken van onderzoek dat rechtstreeks betrekking heeft op HRM praktijken, maar ook van onderzoek dat indirect iets zegt over

Dr. F. Kluijtmans is  
universitair hoofddocent  
aan de Open Universiteit  
Nederland.

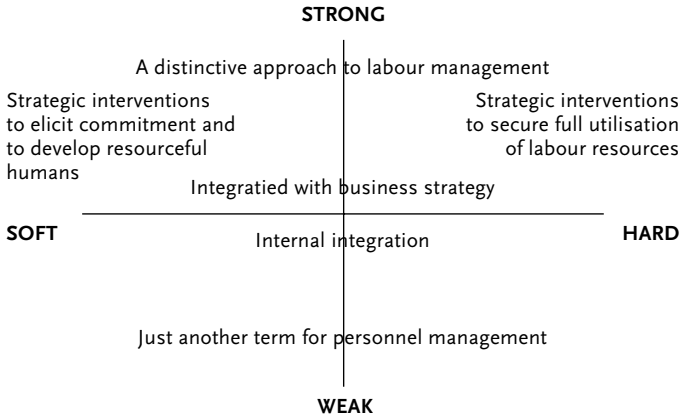
de wijzigingen die op de werkvloer hebben plaatsgevonden. Ten slotte zullen wij ingaan op een paar ontwikkelingen die ons inziens hebben bijgedragen aan de verspreiding van het HRM-gedachtegoed en die misschien wel meer bepalend zijn geweest voor nieuwe opvattingen omtrent de vormgeving van arbeidsrelaties.

### **Aspecten van HRM-denken**

Zoals reeds gezegd gaat onder het begrip HRM een veelheid van opvattingen schuil. De eerder genoemde boeken van Beer e.a. en Fombrun e.a. waren in feite bedoeld om de MBA programma's op het terrein van HRM aan respectievelijk de Harvard en Michigan universiteit te positioneren en te promoten (De Nijs, 2000). De daarin gepresenteerde modellen staan dan ook bekend als respectievelijk het Harvard en het Michigan model. Cynisch zouden we dus kunnen zeggen dat de introductie van het HRM denken in Europa vooral het gevolg is van de concurrentiestrijd tussen twee vooraanstaande Amerikaanse business schools. En zoals vanaf de Tweede Wereldoorlog wel vaker gebeurt worden deze nieuwe managementopvattingen snel in West-Europa geïmporteerd. Het begin van het HRM denken komt dus niet zozeer voort uit interne ontwikkelingen, maar vormt zeker in het begin in zekere zin een Fremdkörper. Daardoor bestaat er, zeker in het begin, een grote kloof tussen theorie en praktijk, die niet alleen te maken heeft met het verschil tussen ideaal (het denken) en werkelijkheid (de praktijk), maar die ook samenhangt met een verschil in (institutionele) context tussen de Angelsaksische en West-Europese landen. In tegenstelling tot Angelsaksische landen is de speelruimte voor intern sociaal beleid in West-Europa aanzienlijk geringer doordat de institutionele context nog steeds tal van beperkingen aan dit beleid van buitenaf oplegt (Looise en Paauwe, 1998).

Ondanks deze kloof krijgt het HRM-gedachtegoed opvallend snel vaste grond aan de voeten en ontstaat er een veelkleurig palet van opvattingen over wat HRM inhoudt (zie Kluijtmans, 1989). Globaal benadrukken HRM-denkebeelden het belang van human resources voor het concurrentievermogen van organisatie; van volledige benutting van dit potentieel en het belang van harmonieuze arbeidsverhoudingen (Kluijtmans, 1999). Meer precies heeft Storey (1992) de belangrijkste aspecten van het HRM denken in kaart gebracht en geordend aan de hand van twee dimensies.

Op de verticale as positioneert hij betekenissen naar de mate waarin deze afwijken van wat reeds gangbaar is (van zwak naar sterk). En op de horizontale as gebruikt hij het onderscheid tussen een meer bedrijfs-



Figuur 1. Betekenissen van HRM

economische en een meer sociaal-psychologische invulling van HRM, die ook wel bekend staan als de harde en zachte variant. Op die manier komt hij, wanneer wij de loutere naamswijziging buiten beschouwing laten, tot vier betekenissen van HRM met de volgende veronderstelde effecten:

1. *Internal integration*: betere onderlinge afstemming van afzonderlijke HRM-instrumenten (ook wel horizontale integratie genoemd) leidt ertoe dat deze synergetisch bijdragen aan de verbetering van het prestatievermogen van de onderneming.
2. *Integrated with business strategy*: HRM-beleid leidt door een betere afstemming op c.q. integratie met het ondernemingsbeleid als geheel, ofwel de strategie van de onderneming, tot een effectievere onderneming. Dat wordt ook wel het belang van verticale integratie genoemd: het HR-beleid moet afgestemd zijn op (fit) of parallel lopen met (aligned) de strategie van de onderneming;
3. *Commitment and development*: voortdurende ontwikkeling van medewerkers komt het prestatievermogen van de onderneming ten goede (de softe versie van HRM). De idee daarachter is dat ontwikkelingsinspanningen van een organisatie zullen leiden tot een grotere betrokkenheid en een betere kwaliteit van personeel en daardoor tot een hoger prestatieniveau.
4. *Full utilisation of labour resources*: betere sturing en waardering van de inbreng van medewerkers leidt tot een verhoogd prestatievermogen (de harde versie van HRM).

Het zijn deze nogal uiteenlopende denkbeelden die HRM tot een amorf concept maken en om die reden kunnen deze verschillende betekenis-

sen ook, of misschien wel beter, gezien worden als de belangrijkste verschillende kernthesen van het HRM-denken.

In het navolgende zullen wij proberen een antwoord te vinden op de vraag wat er van deze verschillende kernthesen terecht is gekomen. Dat doen wij door deze kernthesen te toetsen aan onderzoek dat daar enig licht op kan werpen.

Wij beginnen met de vraag of het HR-beleid in arbeidsorganisaties inderdaad een meer strategisch karakter heeft gekregen.

### **Kernthese 1: Hoe strategisch is HRM?**

Als lid van de jury van de Berenschot/Personeelbeleid prijs 2001 viel me op dat de vormgeving van het personeelsbeleid van de verschillende genomineerde bedrijven opvallend eenvormig was, ondanks het feit dat zij in verschillende branches en sectoren opereerden. Het HR-beleid van de genomineerde bedrijven kenmerkten zich allemaal door dat zij een organisatiebreed systeem van functioneringsgesprekken hadden ingevoerd; een grote nadruk op scholing legden, competentie-management als spil van het HR-beleid zagen en enigerlei vorm van prestatiebeloning hadden ingevoerd. Ook in de discussie met drie van de vijf genomineerden kon men niet duidelijk maken waar het strategisch gehalte van het HR-beleid uit afgeleid zou kunnen worden. Die eenvormigheid leg ik uit als een gering strategisch gehalte van het HR-beleid, want ondanks verschillen in omgevingsfactoren en branches, resulterend in verschillen in strategie, naar ik aan mag nemen, waren deze verschillen niet terug te vinden in het HR-beleid.

Nu is het probleem met de term strategisch dat die dusdanig vaag is dat die niet goed te operationaliseren is. Daar komt bij dat men ook nog verschillende vormen van samenhang c.q. integratie tussen HR-beleid en ondernemingsstrategie kan onderscheiden (zie Golden en Ramanujam, 1985 en Wright en McMahan, 1992). Omdat de HR-theorie de pretentie heeft dat HR factoren mede bepalend zijn voor (minstens delen van) de ondernemingsstrategie, operationaliseren wij strategisch HR-beleid als dat beleidstype waarbij het HR-beleid en de ondernemingsstrategie in een wederkerige relatie tot elkaar staan: HR-factoren stellen grenzen aan de te kiezen ondernemingsstrategie én zij scheppen strategische mogelijkheden.

In het navolgende zullen wij aan de hand van onderzoek nagaan in hoeverre van een dergelijke relatie in de praktijk sprake is.

Een eerste grootschalig onderzoek betreft dat van Ten Have (1993) bij 600 industriële ondernemingen. Daarin constateert hij dat in het merendeel van de gevallen de relatie tussen personeelsmanagement en het bredere ondernemingsbeleid afwezig is. Ten Have stelt vast dat personeelsmanagement meer bepaald wordt door institutionele en col-

lectieve regelingen dan door specifieke ondernemingsstrategieën. Sociaal beleid, zo stelt Ten Have, is veel meer 'good practice' (pag. 188) dan dat het gericht is op het systematisch sturen van personeelsstromen. Schreurer (1993) treft in zijn onderzoek bij 58 middelgrote ondernemingen slechts in 31% van de gevallen een tweezijdige relatie tussen ondernemingsstrategie en personeelsmanagement aan. In 40% van de onderzochte cases was van een dergelijke relatie helemaal geen sprake.

Hofman en Jetten (1995) komen bij een onderzoek onder 19 bedrijven tot een totaal van twee bedrijven waar in hun ogen sprake is van integraal HRM, waarbij een behoorlijke afstemming met het ondernemingsbeleid plaatsvindt.

Uit het internationaal vergelijkend Cranfield-onderzoek komt naar voren dat de strategische inbreng van HRM in het ondernemingsbeleid gering is. Weliswaar beschikken veel HR-afdelingen over mission statements en strategische plannen, maar schiet de operationalisering van deze plannen schromelijk tekort. Vooral in Nederland blijkt dat gebrek aan vertaling usance te zijn (Hoogendoorn, 1999)

In een grootschalig onderzoek van TNO-Arbeid (Gründemann e.a. 2000) bij 1000 ondernemingen gespreid over alle sectoren komt naar voren dat slechts in 22% van de gevallen afstemming bestaat tussen de HR- en de ondernemingsstrategie en dat slechts 0,5 procent van alle bedrijven voldoet aan alle kenmerken<sup>1</sup> van HRM zoals zij dat definiëren.

Hoewel we hier te maken hebben met verschillende definities van wat onder HRM en meer in het bijzonder onder strategisch HRM moet worden verstaan, geven deze onderzoeken wel een indicatie dat van een grootschalige andere positionering van HRM in het ondernemingspel als geheel vooralsnog geen sprake is. Nog steeds geldt blijkbaar in veel gevallen dat HR-beleid eerder een goede secundaire arbeidsvoorwaarde is dan dat HR-factoren een belangrijke rol spelen bij de koersbepaling van ondernemingen en instellingen.

Vanuit twee verschillende invalshoeken wordt overigens ook betwifteld of een betere strategische verankering van het HR-beleid wel wenselijk is.

De eerste invalshoek is die vanuit de klanten die P-afdelingen bedienen. Biemans (2000) toont in haar onderzoek aan dat medewerkers en lijnmanagers, als belangrijke klantgroepen van P-afdelingen juist meer waarde hechten aan beheersmatige en administratieve taken van PZ dan dat zij zich bezighouden met strategisch beleid. 'Hoewel binnen de HR-theorievorming de aandacht voor strategische activiteiten groot is, worden strategische activiteiten in de praktijk blijkbaar aanzienlijk minder belangrijk geacht. Noch bij managers, noch bij medewerkers komen strategische activiteiten voor in de top 3 van belang-

rijke activiteiten.' (pag. 79) Bovendien zijn deze klantgroepen ook nog vaak ontevreden over de wijze waarop deze taken vervuld worden. 'Uit de resultaten van het onderzoek blijkt echter dat personeelsafdelingen in de ogen van klanten lang niet altijd hoog scoren op voor hun belangrijke activiteiten.' (pag. 80). Biemans concludeert dan ook dat het belang van beheersmatige activiteiten onderschat wordt en houdt een pleidooi voor een realistischer beeld van de inhoud van het werk van personeelsfunctionarissen. Strategisch HRM zou wel eens van minder belang kunnen zijn dan de theorie ons voorhoudt.

Vanuit een wat andere invalshoek betwijfelen ook Sels (2003) en Paauwe (2004) of strategische verankering wel zo belangrijk is als de HR-theorie ons wil doen geloven. Hun twijfels hangen vooral samen met het feit dat ondernemingsstrategieën tegenwoordig geen lang leven meer beschoren zijn, terwijl het effect van nieuw HR-beleid vaak pas na jaren tastbaar wordt. Met andere woorden door betere afstemming kan wel eens een richting gekozen worden, die na een tijdje toch niet de juiste blijkt te zijn. Paauwe pleit dan ook voor een benadering waarbij personeelsmanagement zich veel meer richt op het bevorderen van de beweeglijkheid, veranderingsbereidheid, betrokkenheid en leer- vermogen van werknemers, zodat reeksen van nog te kiezen strategieën mogelijk worden. In het HR-beleid moeten daarom niet alleen de eisen van de markt- of taakomgeving leidend zijn, maar ook principes van fairness en legitimiteit, omdat op die manier het vertrouwen in de organisatie en tussen werknemers en leidinggevendens vergroot wordt.

Kortom: zowel bij het strategisch karakter van HR-beleid als aan de noodzaak daarvan kan men op grond van de bestaande onderzoeken nogal wat vraagtekens zetten.

Laten we nu eens kijken naar de tweede kernthese van de HR-theorie: een betere integratie van (in de zin van congruentie tussen) HR-praktijken komt het functioneren van ondernemingen en instellingen ten goede.

### **Kernthese 2: Betere integratie van HR-praktijken leidt tot een betere performance**

Een tweede kernthese van de HR- theorie is dat een betere interne integratie van HR-activiteiten leidt tot een betere performance van ondernemingen. Merk dus op dat het niet zozeer gaat over interne integratie als zodanig, maar over het effect daarvan op de performance van de onderneming als geheel. Over de manier waarop een dergelijke integratie van HR-praktijken bijdraagt aan de performance van bedrij-

ven en instellingen bestaat geen eensgezindheid. Volgens sommige auteurs hebben bepaalde 'best practices' altijd een positief effect op de performance. Een bekend voorstander van dit perspectief is Pfeffer (1994, 1998) die eerst een zestiental en daarna een zevental praktijken noemt die van invloed zijn op de bedrijfsresultaten (de universalistische benadering).

Binnen deze universalistische traditie zijn twee onderzoeken het vermelden waard. Het eerste betreft een meta-analyse van Boselie e.a. (1999) die bij 41 empirische studies (zowel in Nederland als daarbuiten) heeft bekeken welke effecten van afzonderlijke instrumenten werden gerapporteerd. Vooral effecten van beloningspraktijken, van opleiding en training en van taakinhouden en werkorganisatie zijn onderwerp van onderzoek geweest. In vrijwel al deze studies werden positieve effecten van deze interventies gerapporteerd. Zij leiden tot een hogere productiviteit, een betere productkwaliteit, meer winst, minder verloop enzovoorts.

Strikt beperkt tot Nederland heeft ook Verburg (1998) binnen deze traditie onderzoek verricht. Hij onderzocht in 175 bedrijven (verschillend in omvang en qua sector) wat de economische effecten (o.a. in termen van winstverwachting) waren van negen van de zestien door Pfeffer geformuleerde 'best practices'. Zes praktijken bleken een positief effect op te leveren: selectieve rekrutering, goede beloning, beloning naar prestatie, training en vorming, interne promoties en een overkoepele visie. Geen economisch effect hadden: multi-inzetbaarheid, teamwork en niet te grote beloningsverschillen.

Terecht is door Paauwe opgemerkt, dat veel van de door Pfeffer genoemde 'best practices' in Nederland al langer gemeengoed zijn, omdat hier de institutionele context zijn werk al heeft kunnen doen. Door de invloed van vakbonden en uitgebreide medezeggenschapsregelingen zijn 12 van de 16 Pfefferiaanse best practices in Nederland in vrijwel iedere organisatie al een feit, zo stelt Paauwe (1998).

Andere auteurs menen dat de 'best practices benadering' te simplistisch is. Het gaat niet om afzonderlijke praktijken, maar om combinaties van praktijken waarvan de werkzaamheid mede afhankelijk is van omgevingsfactoren (de contingentie benadering) of nog verdergaand, die slechts werkzaam *kunnen* zijn in een specifieke omgeving (de configuratie benadering).

In Nederland zijn binnen deze laatste traditie slechts twee onderzoeken bekend.

Reeds in 1991 stelde Leijten de vraag in hoeverre er bepaalde bundels van activiteiten te onderscheiden zijn die meer of minder effectief (ook in economisch opzicht) genoemd kunnen worden. Bij zijn onderzoek in 58 middelgrote ondernemingen in de metaalsector ontdekte Leijten

dat daar waar volwaardig invulling werd gegeven aan arbeidsvoorwaarden, -inhoud, -omstandigheden en -verhoudingen en waar sprake was van een professionele personeelsafdeling, die de uitvoering overliet aan de lijn, sprake was van positieve effecten in termen van een hoge mate van betrokkenheid, een laag ziekteverzuim en veel ervaren organisatiesteun. Ook waren effecten zichtbaar op de financiële performance van de ondernemingen.

In de eerder aangehaalde studie van Verburg (1998) heeft deze onderzoeker ook een poging ondernomen om op grond van de door hem verzamelde data na te gaan of er specifieke configuraties van HRM-beleid te ontwaren waren. Op grond van twee dimensies (beheersings- versus betrokkenheidsbeleid en veel of weinig regels en procedures) onderscheidt hij vier soorten personeelsmanagement, waarvan hij aanneemt dat deze een unieke combinatie van instrumentering te zien zullen geven. Bij de 175 door hem onderzochte bedrijven moet echter vastgesteld worden dat het merendeel geen intern consistent beleid voert en derhalve niet tot een van de door hem onderscheiden soorten kan worden herleid. Slechts 10% van de bedrijven konden gerekend worden tot wat hij het ontwikkelingsmodel noemt (veel regels en procedures, maar ook veel ontwikkelingsmogelijkheden) en 3% tot het machinemodel (veel regels en weinig ontwikkelingsmogelijkheden). Geen van de bedrijven kon eenduidig toegerekend worden aan het flexibiliteitsmodel (weinig regels en procedures en veel ontwikkelingsmogelijkheden) of aan het marktmodel (van beide aspecten weinig).

Hoewel er redelijke aanwijzingen zijn dat zowel afzonderlijke HR-praktijken (zie Verburg, 1998 en Sels e.a. 2002) als bepaalde combinaties van HR-praktijken (zie Leijten, 1991) een positieve invloed hebben op de prestaties van ondernemingen en instellingen, kunnen uit het voorgaande geen aanwijzingen worden afgeleid dat er sprake is van een grotere integratie van HR-praktijken. Dat maakt het moeilijk om over deze kernthese in positieve of negatieve zin uitspraken te doen. In de praktijk zien wij wel trends om afzonderlijke HR-praktijken meer op een lijn te brengen. Competentiemanagement en Performancemanagement zijn twee voorbeelden waarin gepoogd wordt afzonderlijke HR-activiteiten beter synergetisch te positioneren, maar het is nog te vroeg om de vraag te beantwoorden of die integratievormen ook daadwerkelijk positieve effecten sorteren op de prestaties van ondernemingen. In de volgende paragraaf gaan wij over naar kernthese 3: een intensief ontwikkelingsbeleid gericht op meer betrokkenheid en betere kwaliteit van personeel komt het functioneren van ondernemingen en instellingen ten goede.



### **Kernthese 3: High commitment praktijken als resultaat van HR-denken**

Wanneer we de voorgaande wat academische discussie over wat het HRM-denken ons gebracht heeft verlaten en inzoomen op meer concrete veranderingen in praktijken van HRM dan valt onmiddellijk op dat scholing een hoge vlucht heeft genomen. Tussen 1993 en 1999 nam het aantal bedrijven dat opleidingsactiviteiten ondernam toe van 56 naar 87%. Het aantal werknemers dat aan scholing deelnam verdubbelde in die periode, evenals de kosten die ermee gemoeid waren (CBS, 2002). Deze spectaculaire toename (het gaat immers slechts over een periode van 6 jaar) hangt vrijwel zeker samen met de krappe arbeidsmarkt in deze periode (vanaf 2002 zet een daling in), maar moet toch ook gezien worden in het licht van snel verouderende competenties in bedrijven en daardoor de noodzaak om medewerkers up-to-date en breed inzetbaar te houden. Wanneer we kijken naar de categorieën die vooral profiteren van deze extra scholingsinspanningen dan blijken dat vooral jongeren met een hogere opleiding en een vast fulltime contract te zijn (TNO 2000). Daarmee wordt duidelijk dat het eerder gaat om 'sterkere' groepen dan om de meer zwakke partijen op de arbeidsmarkt, zoals ouderen, laagopgeleiden en tijdelijke krachten. Wat cynisch zou men hieruit kunnen concluderen dat het HRM-beleid van organisaties de laatste jaren zeker strategischer in de zin van meer organisatiegericht is geworden. Met deze constatering wordt ook de maatschappelijk betekenis van het HRM-denken stevig gerelativeerd. Hoewel, zoals we eerder stelden, scholing en ontwikkeling meer dan voorheen een geaccepteerde strategie is geworden, beperkt het 'maatschappelijk effect' zich blijkbaar tot die categorieën die voor ondernemingen en instellingen interessant zijn.

Kijken we naar de andere 'partij' in dit spel, de werknemer, dan zien we een ander opvallend verschijnsel. Gevraagd naar de drie dimensies van employability (in staat zijn, weten en willen) antwoordt een ruime meerderheid (65%) dat men *in staat is* een andere functie uit te oefenen; een krappe meerderheid (51%) dat men ook *weet* waar men een andere baan zou moeten zoeken, maar is slechts een op de vijf (20%) *van plan* om een dergelijke overstap daadwerkelijk te maken (Steijn, 2001). Ondanks verhoogde scholingsinspanningen en een nieuwe term voor mobiliteitsbevorderend beleid (employability) blijkt de Nederlandse werknemer toch nog behoorlijk honk- en baanvast te zijn. Steijn (2002) vat zijn zoektocht naar de vraag of er sprake is van andersoortige arbeidsverhoudingen en van een 'nieuw psychologisch contract' dan ook als volgt samen: 'Vele organisaties hebben het HRM-denken omarmd, maar de praktische implicaties zijn voor veel werknemers beperkt. De HRM-filosofie heeft slechts in een beperkt aantal organisaties tot een echt fundamentele herziening van de arbeidsrelatie geleid.'

### Kernthese 4: High performance

Een andere nieuwe praktijk in HR-land is de verhoogde aandacht voor performancemanagement. Het gaat daarbij om zowel het monitoren van effecten van beleid, alsook om gedragssturing om de individuele prestaties te verhogen (zie onder meer Mayo, 2001). Het eerste uit zich in de hernieuwde aandacht voor Human Resource Accounting technieken en toepassing van dashboards, zoals de Balanced Scorecard of meer specifiek de HR scorecard (zie ook Evers, 2004). Op het terrein van gedragssturing valt een hernieuwde aandacht waar te nemen voor een betere integratie van functionerings-, beoordelings- en beloningsspraktijken in integrale performancemanagementsystemen.

Kunnen de verhoogde scholingsinspanningen uit de vorige paragraaf gezien worden als een uitingsvorm van 'soft' HRM; de grotere aandacht voor performancemanagement is meer een teken van 'hard' HRM: de waarde van arbeid (zowel als kostenpost maar ook als belangrijk waarde toevoegend productiemiddel) wordt meer dan voorheen onderkend én er wordt meer op gestuurd.

Balanced scorecards of meer specifiek HR scorecards zijn tot nu toe nog niet veel meer dan buzzwords. In een overigens zeer beperkt onderzoek naar het gebruik van HR-scorecards en meer algemeen naar informatiesystemen op het terrein van HR (Dijkstra e.a., 2003) komen de onderzoekers onder andere tot de volgende conclusie: 'de meeste bedrijven beschikken al over een personeelsinformatiesysteem. De meeste van dergelijke systemen zijn echter vooral ingericht voor het registreren van gegevens en het uitvoeren van loonberekeningen. Voor het berekenen van ken- en stuurgetallen echter, laat staan voor het opstellen van een HR-scorecard, functioneren nagenoeg alle personeelsinformatiesystemen die wij kennen uiterst beperkt.'

Voorlopig valt over deze toepassing, laat staan over het effect van deze toepassing, weinig te zeggen. Duidelijk is wel dat HR-afdelingen steeds meer bevestigd worden op hun toegevoegde waarde.

Sturing op de performance van werknemers is een andere uiting dat men meer oog heeft voor de waarde van arbeid. De meest directe uiting daarvan is om een deel van de beloning afhankelijk te laten zijn van de performance van de individuele werknemer. Daarover zijn wel gegevens bekend, hoewel die nogal tegenstrijdig zijn. Zo melden Praat e.a. (1996) dat tussen 1993 en 1995 het aantal organisaties dat dit type beloningen hanteert nog met 5% is gedaald (Praat e.a., 1996) en in 1999 komt volgens Verboon (2001) maar bij een van de drie ondernemingen deze beloningsvariant voor. In een onderzoek in de hotelbranche, bij ziekenhuizen en bij gemeenten komt ook Boselie (2002) tot de conclusie dat daar prestatiegerelateerde beloningen nog steeds vrij ongebruikelijk zijn. Onderzoek van Hay geeft echter een geheel ander beeld te zien (Gerritsen en Sijm, 2003). Volgens deze onderzoe-

kers wordt enigerlei vorm van performancegerelateerde beloning in 91% van de door hen onderzochte ondernemingen toegepast. Omdat de onderzoeksgegevens geen specifieke informatie geeft over de sector waaruit deze ondernemingen afkomstig zijn, kan het zijn dat deze verschillen verklaard kunnen worden door verschillen tussen sectoren. Ook onderzoek in België geeft echter te zien dat variabele prestatiebeloningsvormen over de hele linie (dus ook in kleine en middelgrote bedrijven) toenemen (Sels en Gevers, 2002). Op grond van deze gegevens mag men aannemen dat performancegerelateerde beloningen in opmars zijn. Dat betekent, hoewel misschien niet revolutionair, toch een breuk met het klassieke arbeidsrelatiemodel, waar vooral loyaliteit en rust werd 'gekocht' in ruil voor vaste en uitgestelde beloningen (Kluijtmans, 1999). Met performancegerelateerde beloningen tracht men de toegevoegde waarde van arbeid toch meer direct tot uitdrukking te brengen.

### **Conclusie en discussie**

Hoofdconclusie moet zijn dat de feitelijke hooggespannen verwachtingen van HRM maar ten dele zijn ingelost. Er lijkt geen sprake van een fundamentele andere positionering van dit beleidsgebied in organisaties. Het is niet zoals voorspeld over de volle breedte geëvolueerd van, wat wij eerder een goede secundaire arbeidsvoorwaarde noemden naar een onlosmakelijk en bepalend strategisch aspect van het ondernemingsbeleid. Ook is het synergetisch effect van een betere interne integratie van HR-activiteiten (nog) niet echt zichtbaar. En tenslotte blijken ook de maatschappelijke effecten mager omdat juist de zwakkere partijen in de samenleving maar in geringe mate profiteren van bijvoorbeeld de verhoogde scholingsinspanningen. En bovendien blijken die inspanningen nogal conjunctuurgevoelig. Wat wel naar voren komt is dat het HR-beleid in veel arbeidsorganisaties meer outputgericht is geworden en zich niet uitsluitend meer bezighoudt met het creëren van randvoorwaarden. Daarmee samenhangend is de focus van het beleid duidelijk verschoven. De HR-functie is meer dan voorheen vooral een managerial functie. Daaruit kunnen we voorzichtig concluderen, dat vooral de 'harde' versie van HRM-wortel heeft geschoten: de relatie tussen inzet van arbeid, de geleverde meerwaarde én de waardering daarvoor staat centraal. De andere HR-domeinen waaronder het ontwikkelingsbeleid blijven bedrijfskundig een marginale rol vervullen, getuige de terugval die de opleidingsinspanningen ondergingen ten tijde van de economische recessie aan het begin van deze eeuw.

Die conclusie roept de vraag op hoe het kan dat het HR-denken zo snel en zo breed is omarmd en waarom vooral de harde kant in de praktijk

wortel heeft geschoten of met andere woorden: waarom is zoveel accent komen te liggen op het productiviteitsaspect van arbeid.

Naar onze mening is dat niet het gevolg van HRM-denken, maar meer van een aantal feitelijke ontwikkelingen. In het bijzonder moet dan gewezen worden op:

1. de veranderende economische context waarmee bedrijven en instellingen te maken krijgen;
2. de verschuiving van bedrijvigheid van de industrie naar de dienstverlening;
3. de verschuivingen die plaats hebben gevonden in de arbeidsverhoudingen.

Op de eerste twee punten zullen we slechts kort ingaan, op het derde wat uitgebreider omdat die ontwikkeling het hart van het HR-vak raakt. Het is duidelijk dat vanaf het midden van de jaren zeventig de situatie van het Nederlandse bedrijfsleven aan ingrijpende veranderingen onderhevig is. Vooral de globalisering van de economie versnelt en wordt meeromvattend. Niet alleen neemt de internationale concurrentie toe, ook verschuift de internationale arbeidsverdeling in ijtempo, zodat herstructurering van de Nederlandse economie niet uit kan blijven (Huijgen, 1995).

Steeds meer bedrijven worden ook geconfronteerd met nieuwe prestatie-eisen: niet alleen de prijs telt, maar ook de kwaliteit, leversnelheid en nieuwigheid gaan een rol spelen (Bolwijn en Kumpe, 1990). In zijn algemeenheid geldt dat de koper de dominante partij aan het worden is. Het gevolg van deze ontwikkelingen op de afzetmarkten is dat herstructureringen niet uit kunnen blijven. Niet renderende industriële sectoren, die jarenlang met overheidssteun nog konden blijven bestaan, worden gesaneerd. De werkgelegenheid verplaatst zich naar de dienstverlenende sector zodat deze in 1990 reeds 60% van de totale werkgelegenheid voor zijn rekening neemt (CPB, 1992). Op individueel organisatieniveau is het noodzakelijk wendbaarder te worden en voortdurend te innoveren, waardoor de nadruk op het immateriële kapitaal toeneemt.

Voor arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen hebben deze ontwikkelingen grote gevolgen. Nieuwe normen gaan arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen beheersen en het keerpunt daarvan wordt meestal gelegd bij het akkoord van Wassenaar in 1982. Nagelkerke en de Nijs (2003) schetsen de volgende normatieve verschuivingen:

- er komt meer ruimte voor marktwerking, maar vooral neemt de invloed van collectieve institutionele regulering (en daarmee ook de macht van de traditionele sociale partners) af.
- werk gaat boven inkomen, waardoor meer aandacht ontstaat ook voor de niet-materiële kanten van de inzet van arbeid zoals flexibiliteit en inzetbaarheid;

- decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg, omdat specifieke koppelingen tussen loon en werk pas realistisch gestalte kunnen krijgen op ondernemingsniveau.
- en ten slotte zelfverantwoordelijkheid van het individu voor inkomen en werk, waardoor meer ruimte ontstaat voor individuele arrangementen (i.t.t collectieve regelingen).

Deze verschuiving in normen vertaalt zich in het personeelsmanagement binnen ondernemingen als volgt:

1. er komt meer nadruk te liggen op het controlaspect ten koste van het verzorgende aspect dat tot dan toe sterk overheerste;
2. er ontstaat meer ruimte voor andersoortige dan vaste arbeidsrelaties, waardoor de differentiatie in arbeidsrelaties toeneemt;
3. als gevolg van de verminderde institutionele sturing neemt de ruimte voor bedrijfsspecifiek regulering toe. Personeelsmanagement herovertoert een deel van het afgestane terrein;
4. en in aansluiting op punt 1 wordt het verzorgende deel van personeelsmanagement meer op afstand van de organisatie geplaatst (soms geoutsourced) en krijgt dat een meer faciliterend dan een 'dwingend' karakter.

Het is niet zo verwonderlijk dat juist in die klimaatomslag concepten als HRM omarmd worden, omdat zij de ideologische saus bieden van wat men zou kunnen typeren als een verzakelijking van arbeidsverhoudingen. Het HRM-denken is dus minder een aanjager van vernieuwingen geweest, maar meer een legitimeringsgrond voor reeds eerder en elders ingezette veranderingen in arbeidsverhoudingen en -relaties.

Wat betekent dat voor de praktijk van HRM?

Ten eerste dat men nader aan zal moeten geven wat men precies onder HRM verstaat als men dit containerbegrip hanteert. Een nadere uitleg van wat in de container zit, is nog steeds noodzakelijk.

Ten tweede en dat is wellicht meer relevant, moet de HR-functie aanzienlijk meer werk maken van het transparant maken van zowel de meerwaarde van haar eigen activiteiten als van de waarde van human resources als zodanig. Slaagt zij daar niet in, dan zou het wel eens kunnen gebeuren dat HR-functies door andere partijen (zowel binnen als buiten de organisatie) worden overgenomen. Dat dit gepaard zal gaan met een aanzienlijk verlies van kwaliteit van het werk en een nog verdergaande verzakelijking van arbeidsrelaties zal duidelijk zijn.

## SUMMARY

### 20 years of HRM, what happened to the promise?

In 1984, exactly twenty years ago, the concept of HRM was introduced as a completely new way of personnel management. In this article we try to find out what has come out of the promises of HRM. We do that by examining empirical (Dutch) evidence related to four core thesis, as these were formulated by Storey. The conclusion has to be that the rather high hopes of HRM have only partly been redeemed. HRM is basically not (yet) evolved from a good condition of employment into a strategic business partner. Also it is not evident that better integration of personnel policies will have a positive synergetic effect on the performance of organizations. In view of this evidence the question is raised how it was possible that the concept of HRM became so fast a common term. The reason therefore has to be found in some fundamental changes in labour relations in the period directly preceding the introduction of the concept. At that moment some prevailing standards in the field of employment relations changed dramatically. HRM offered an outstanding legitimacy for making employment relations more pragmatic and business oriented.

---

## Literatuur

- Biemans, P. J. (2000). 'Hoe strategisch is Human resource management?'. In *Tijdschrift voor HRM*, nr. 2, Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Boselie, P. (2002). *Human Resource Management, Work systems and Performance: a theoretical-empirical approach*, Research series, Tinbergen instituut, Rotterdam.
- CBS, *Deelname en kosten van bedrijfsopleidingen 1993-1999*, statline.cbs.nl
- Dijkstra, J.H., P.R. Baarda en G.H.M. Evers,(2003), *Werken met de HR Scorecard*, Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Evers, G.H.M. (2004). *De economische waarde van werknemers*, Oratie, Universiteit van Tilburg.
- Gerritsen, M en R. Sijm, (2003). 'Resultaatafhankelijk belonen in Nederland'. In: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 1, Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Gründemann, R.W.M., M. Willemsen, S. de Vries en C.V. Van Vuuren, (2000). *Ontwikkelingen in personeelsmanagement in theorie en praktijk*, TNO-rapport, Hoofddorp.
- Hamaker, G. *De Kunst van Zinvol Werken*, Scriptum, Schiedam, 1998.
- Have, K. ten (1993). *Markt, organisatie en personeel in de industrie, een empirisch onderzoek naar productieregimes als configuraties van arbeidsdeling en arbeidsrelaties*. Tilburg University Press, Tilburg.

- Hofmans, P. en B. Jetten, 'HRM in Nederland: meer woorden dan daden'. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, jrg. 74, nr. 2, februari 1995.
- Hoogendoorn, J. (1999). 'Strategisch human resource management in Nederland en Europa'. In: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3, Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Kluytmans, F. (1989). 'Human Resource Management: schone schijn of sprong voorwaarts?'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 5, nr. 4.
- Kluytmans, F. (2001). 'HRM versus HRD: maakt een letter een wereld van verschil?'. In *Handboek HRD*, Elsevier, 2001.
- Leijten, A. (1991). *Stimulerend personeelsmanagement*, Universiteit Twente.
- Looise J.C. en J. Paauwe (1998) 'HRM in Nederland' In: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 1, Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Nijs, W. de (2000), oratie, Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen.
- Paauwe, J. (1998). *HRM and Performance: the linkage between resources and institutional context*, Ribes working paper, EUR, Rotterdam.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance. Achieving long term viability*, Oxford University Press, Oxford.
- Pfeffer, J. *Competitive advantage through people*, Harvard Business School, Boston, 1994.
- Pfeffer, J. *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School, Boston, 1998.
- Praat, W.C.M., H. Smulders en J.M. Werkhoven (1996), *Trendrapport vraag naar arbeid 1996*, Osa-rapport nr. 21, Tilburg.
- Sels, L. en A. Gevers (2002) 'Prestatiebeloning in België, een stand van zaken'. In: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 1, Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Sels, L. (2003) 'Strategisch management van Human Resources: maakt het verschil?'. In: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3, Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Scheurer, L, E. Krancher en F. Manders. 'Human Resource Management in middelgrote organisaties'. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, jrg.72, nr.1, 1993.
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*, Van Gorcum, Assen,
- Steijn, B. (2002). 'De komst van nieuwe productieconcepten en andere arbeidsrelaties: sneltrein of boemel?'. In: *Tijdschrift voor HRM*, nr.2, Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Storey, J. *Developments in the Managing of Human Resources*, Blackwell, Oxford, 1992.
- Verboon, F.C. 'Prestatiebeloning. Wat willen werknemers?'. In: *Tijdschrift voor HRM*, Kluwer, Alphen aan den Rijn, jrg. 4, nr.2, 2001.
- Verburg, R.M. *Human Resource Management: optimale HRM-praktijken en configuraties*, VU, Amsterdam, 1998.

## Noten

- 1 Deze kenmerken waren: een strategie gericht op ontwikkeling van mensen; HR-beleid als lijnverantwoordelijkheid; een lange termijn visie; integratie met ondernemingsbeleid en onderlinge afstemming van instrumenten (Gründemann e.a., 2000).
- 2 In feite wordt achteraf de opmaat naar deze nieuwe regulering al ingezet aan het einde van de jaren '60 van de vorige eeuw. Na een periode van relatieve stabiliteit en rust tussen het einde van de Tweede Wereldoorlog en 1960, dienen zich aan het einde van de jaren '60 de eerste tekenen van verval aan van het corporatistisch overlegmodel. De overlegeconomie wordt in die periode zo stroperig en ineffectief dat in het buitenland smalend wordt gesproken van 'the Dutch Disease'.