

De economische waarde van werknemers

Gerard Evers

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

Daarvoor is het wel noodzakelijk te beschikken over goed opgeleid en gemotiveerd personeel. Binnen veel arbeidsorganisaties is het dan ook een gebruikelijk ritueel: aan het eind van een jaar, bij het uitdelen van de kerstpakketten en tijdens de nieuwjaarsborrel steekt een directeur met een *'pep talk'* zijn of haar personeel graag een hart onder de riem. 'Ons personeel is ons belangrijkste kapitaalgoed', zo klinkt het dan. Echter, tijdens de rest van het jaar wordt personeel vervolgens doorgaans niet als een asset gezien, maar als 'costs walking about on legs'.

Inleiding: het belang van menselijk kapitaal

Dit wordt mede veroorzaakt doordat leidinggevendenden onvoldoende inzicht hebben in de waardecreatie die door personeel tot stand wordt gebracht. De gangbare boekhoudkundige insteek met verlies- en winstrekeningen en resulterende balansen brengt wel de kosten van personeel in beeld, maar niet de opbrengsten. De directeur heeft dus met Kerstmis en Nieuwjaar gelijk (en ook wel eens op andere momenten ...) maar het is vaak lastig om die economische waarde systematisch onder de loep te nemen. Ik stel vast dat dit niet uit onwil is maar uit

Prof. dr. G.H.M. Evers is senior adviseur en onderzoeker bij IVA Tilburg. Dit artikel is gebaseerd op de inaugurale rede die is uitgesproken op 4 juni 2004 ter gelegenheid van de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Human Capital Valuation aan de Universiteit van Tilburg.

onmacht. Veel personeelsmanagers hebben slechts een beperkte affiniteit met economische waarderingsgrondslagen en kwantitatieve informatie, en omgekeerd biedt de wetenschap vaak te weinig houvast om theorie daadwerkelijk in praktijk te kunnen omzetten.

Personeel is voor het succes van organisaties een zeer wezenlijk *asset*. Gezaghebbende auteurs en management goeroes (veelal gesitueerd rond de Harvard Business School) rond nieuwe concurrentiestrategieën zoals Hamel en Prahalad en Porter, rond het herontwerpen van organisaties zoals Hammer en Champy, en rond managementstrategie zoals Pfeffer, besteden daarom terecht veel aandacht aan de ‘menselijke factor’. In deze categorie van denkers – en eveneens tot de Harvard school – horen zeker ook Kaplan en Norton. Zij ontwikkelden begin jaren negentig de *balanced scorecard*-methode. Deze benadering is gericht op het analyseren van de determinanten van waardecreatie binnen een organisatie, waarbij een viertal cruciale dimensies worden onderscheiden. Om te begrijpen hoe de uiteindelijke financiële resultaten van een organisatie tot stand komen (de *bottom line*) moet inzicht worden verkregen in de rol en betekenis van:

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

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

Het grote probleem is evenwel dat het meten van menselijk kapitaal nog steeds in de kinderschoenen verkeert. Hoe kunnen we zichtbaar maken of de waarde van het menselijk kapitaal in een organisatie in een bepaald jaar is toegenomen? Hoe kunnen we de toegevoegde waarde van personeelsbeleid aantonen? Hoe kunnen we op een verstandige wijze keuzen maken tussen alternatieven op het terrein van werving en selectie, beloning en overige arbeidsvoorwaarden, training en opleiding, interne mobiliteit en beoordelingen, om maar enkele thema’s van personeelsbeleid te noemen? Vragen die niet alleen met kwalitatieve en verbale argumenten en redematies moeten worden beantwoord, maar ook, en vooral, een valide en betrouwbaar meetstelsel noodzakelijk maken. Het vakgebied van Human Capital Valuation beoogt deze

uitdaging aan te gaan. Daarbij is sprake van een aantal complementaire invalshoeken, die ik in het vervolg aan de orde zal stellen.

HRM en de waarde van menselijk kapitaal

Binnen HRM zien we diverse aanzetten en concepten die beogen het vakgebied een meer economische en zakelijke basis te verschaffen. Strategische HRM-vraagstukken vereisen méér dan alleen 'gut feeling' of een appel op het gezonde verstand. Eenvoud en intuïtie zijn helaas maar al te vaak een alibi voor de armen van geest. Er zijn betere en meer professionele benaderingen noodzakelijk en mogelijk.

Een mooi overzicht van de ontwikkelingsgang van human capital in relatie tot HRM en organisatiestrategie wordt gegeven in het laatst-verschenen boek van Andrew Mayo. Een doorgewinterde boekrecensent in het vakblad 'Gids voor Personeelsmanagement' noemde dit boek '... misschien wel het belangrijkste boek dat vóór 2004 is verschenen'. Nu is enige overdrijving natuurlijk altijd mogelijk, maar feit blijft dat Mayo in zijn boek *The Human Value of the Enterprise* een boeiend en omvangrijk exposé heeft gegeven van de huidige stand van zaken en de verdere wetenschappelijke en praktische ontwikkelingsmogelijkheden op dit terrein.

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

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

Human Resources Accounting

Reeds vanaf 1960 zien we diverse aanzetten van bedrijfseconomische en gedragsmatige analyses van menselijk kapitaal binnen organisaties, onder de vlag van Human Resources Accounting. De gedragsmatige benadering stoelt daarbij op inzichten vanuit de arbeids- en organisatie-

psychologie waarbij organisatievariabelen en resultaatvariabelen in hun samenhang werden gezien.

In de bedrijfseconomische benaderingen werd de waarde van menselijk kapitaal bepaald op basis van uiteenlopende definities: de historische kosten, de vervangingskosten, de opportunitykosten en de constante waarde van toekomstige opbrengsten, geapproximeerd op basis van toekomstige productiviteit, toekomstige winst of verwachte lonen. Eric Flamholtz wordt gezien als een van de nestoren van de Human Resources Accounting school. Zijn benadering is gebaseerd op de constante waarde, waarbij de waarde van menselijk kapitaal wordt bepaald uit de vermenigvuldiging van de toekomstige waarde (productiviteit, loon) met de conditionele kans dat de betrokken werknemer in die toekomst nog bij de organisatie werkzaam is. Zijn benadering is in de praktijk zelden toegepast. De sterk monetaire en boekhoudkundige benadering werd door de praktijk niet opgepikt, en dit stelde wetenschappers niet in staat hun concepten en modellen nader te beproeven. Het is daarbij overigens de vraag of dit uiteindelijk zo erg is geweest. Naar mijn stellige overtuiging is één van de redenen van het mislukken van de Human Resources Accounting school de eenzijdige fixatie op het gedachtegoed en spelregels van accountants. Daardoor is de HRM-invalshoek te lang onderbelicht gebleven.

Indexen, kengetallen en ROI's

De *goede-praktijken-indexbenadering* van de waarde van menselijk kapitaal stoelt op het basisidee dat goed personeelsbeleid leidt tot betere organisatieprestaties. Op basis van uitvoerig veldwerk komen o.a. Pfeffer en Huselid tot de conclusie dat er duidelijke samenhangen zijn aan te geven tussen goede HR-praktijken en financiële prestaties. Meer structurele en longitudinale benaderingen van dit type zijn afkomstig van grotere adviesbureaus, zoals Watson Wyatt, William Mercer, en Arthur Andersen. De benadering richt zich met name op correlatiestructuren, zonder daarbij in te gaan op het vraagstuk van waardecreatie zelf. De indexbenadering is een goed diagnostisch instrument, maar is niet in staat om het onderliggende proces van waardetoevoeging door menselijk kapitaal duidelijk in beeld te brengen.

De *kengetallenbenadering* is inmiddels ook gemeengoed geworden in de theorie en praktijk van personeelwetenschappen. Het Saratoga Institute in de VS geldt als één van de meest uitgebreide databanken op dit terrein, met ruim 2000 deelnemende organisaties. Ook binnen Nederland heeft de kengetallenbenadering veel support ontvangen. De bijdragen van Rolf Baarda en Jelle Dijkstra wil ik hierbij in het bijzon-

der noemen. Het verzamelen, analyseren, interpreteren en diagnosticeren van gegevens en uitkomsten binnen een goed gestructureerd model biedt veel houvast voor praktijkbeoefenaars. Een belangrijk probleem echter blijft aanwezig, namelijk het kunnen uitvoeren van cross-sectionele en longitudinale benchmarks. Daarbij is noodzakelijk dat er voldoende data voor vergelijkbare organisaties voor een langere tijdsperiode beschikbaar zijn. Dat laatste nu is evenwel niet het geval. De lage en soms selectieve respons op veldwerkonderzoek vormt een belangrijke beperking en belemmering voor verder onderzoek en ontwikkeling op dit terrein.

De *ROI-benadering* is een derde loot aan deze stam. Deze invalshoek stelt het vraagstuk van financieel rendement centraal, waarbij de focus doorgaans ligt op specifieke investeringsprojecten en HR-interventies. De laatste jaren zien we dat bijvoorbeeld vraagstukken rond preventief en curatief ziekteverzuimbeleid langs deze meetlat worden gelegd. Dit wordt uiteraard mede veroorzaakt door het toegenomen eigen-risicodragerschap van organisaties. Het systematisch in kaart brengen van kosten en baten van specifiek beleid vormt de basis voor deze ROI-benadering.

Vanuit het perspectief van Human Capital Valuation zijn er een aantal kritiekpunten op deze kengetallen en ROI-benaderingen aan de orde:

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

De relatie tussen HRM en performance: de zoektocht naar de heilige graal

Het langs statistische weg analyseren van de samenhang en mogelijke causaliteit tussen HRM en organisatieresultaten heeft de laatste jaren een forse groei doorgemaakt. Tot midden jaren negentig kan veel HRM-literatuur als prescriptief en normatief worden gekenmerkt. Daarna is sprake van een omslag. De aandacht voor empirie en harde bewijzen voor de werkelijke (economische) waarde van HRM neemt toe, met name onder invloed van publicaties van Arthur, Huselid, Becker en Gerhart, en Guest. Het gaat dan om de vraag welke bijdrage HRM levert aan de prestaties van de organisatie en met name ook om de vraag

hoe die bijdrage dan verloopt. Uitgangspunt daarbij is de redenering dat een goed HR-beleid leidt tot betere prestaties van de medewerkers en daarmee ook tot betere prestaties van de organisatie.

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

- a. Wat moet onder een goed HR-beleid worden verstaan; zijn daarvoor algemene richtlijnen te geven (best practices) of ligt dat per organisatie verschillend (best fit)?
- b. Gaat het daarbij om beleid op specifieke HR-onderdelen of om een breder beleid op combinaties van HR-terreinen (de zogenaamde HR-bundels) en zo ja, welke combinaties dan?
- c. Is de causale structuur eenduidig? Dit is het probleem van 'de kip en het ei'. Het is denkbaar dat bepaalde organisatieuitkomsten juist aanleiding zijn voor HR-beleid in plaats van andersom. HR-inspanningen kunnen leiden tot betere prestaties, maar omgekeerd is het ook mogelijk dat juist goed renderende bedrijven meer financiële mogelijkheden hebben voor een goed HR-beleid. In de literatuur wordt in dit verband gesproken over omgekeerde causaliteit.
- d. Is de waarnemingsperiode voldoende lang, en hoe zit het met eventuele time-lags in dit verband? Mogelijk gaat de doorwerking van HRM-beleid gepaard met langere doorlooptijden en kunnen geen kortetermijneffecten worden verwacht. Dit heeft repercussies voor het vaak cross-sectionele onderzoek.
- e. Een bijna evidente vraag is wat moet worden verstaan onder organisatieuitkomsten. Betreft het hier primair financiële resultaten op korte termijn, conform het shareholdersvalueperspectief, of moeten er meerdere stakeholders worden onderscheiden, zoals werknemers, klanten, en de maatschappij in het algemeen? Zijn de benaderingen eigenlijk niet te partieel, en is het tijd voor een meer integrale benadering?
- f. Ten slotte is er nog het punt van de culturele en institutionele omgeving waarin organisaties en medewerkers functioneren. Kunnen de vaak Amerikaans geïnspireerde benaderingen op dezelfde wijze in Europa en Nederland worden toegepast gelet op verschillen in waardenpatronen en arbeidsverhoudingen?

Zoals gezegd zijn inmiddels vele onderzoekers in dezen bezig met hun wetenschappelijke queeste. In de voetsporen van Sir Lancelot en de Ridder van de Ronde Tafel ondernemen zij de zoektocht naar hun heilige Graal: de relatie tussen HRM en organisatieperformance. Zonder anderen tekort te willen doen noem ik in dit verband binnen Nederland met name het vele werk van Jaap Paauwe en Paul Boselie, in Vlaanderen het werk van Luc Sels, in het Verenigd Koninkrijk de bijdragen van David Guest en John Purcell, en in de Verenigde Staten dat van Edward Lazear, Patrick Wright, Mark Huselid, Brian Becker en David Ulrich.

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

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

Boselie en Paauwe refereren aan een grootschalig inventariserend overzicht van 10 jaar empirisch onderzoek op dit terrein. Er blijkt voldoende empirisch bewijs dat HRM een aanzienlijke bijdrage kan leveren aan de prestaties van een organisatie. Uit deze meta-analyse blijkt evenwel ook dat er tot op heden nog weinig consensus bestaat over het proces zelf: de wijze waarop HRM een bijdrage levert aan prestatieverbetering. Het theoretische onderscheid tussen de drie genoemde perspectieven blijkt slechts gradueel; goede instrumenten zijn altijd van belang, alleen de precieze invulling ervan verschilt per organisatie en per context. De vraagpunten omtrent causaliteit en time-lags kunnen alleen langs empirische weg beantwoord worden.

Geïntegreerde modellen voor performance management en human capital valuation

De laatste jaren valt in toenemende mate kritiek te beluisteren op de eenzijdige wijze waarop performance wordt bepaald. In de regel overheerst de bottom-line gedachte: het organisatierendement in de zin van uitgekeerde dividenden. Tenslotte moet het topmanagement de aandeelhouders tevreden stellen, en bovendien pakt het ook niet slecht uit voor hun eigen bonussen aan het eind van het jaar. Daarmee wordt, zoals eerder gesteld, het belang van andere stakeholders vaak over het hoofd gezien.

Dat is niet alleen mogelijk slecht voor de interne en externe arbeidsverhoudingen, maar op langere termijn ook funest voor de aandeelhouders en topmanagers zelf.

In het stakeholdersdenken zit een maatschappelijke visie verpakt over de rol en verantwoordelijkheid van organisaties in de samenleving. Ten aanzien van werknemers past daarbij mijns inziens wel enig voorbehoud. De concurrentiekracht van de Nederlandse economie heeft aanzienlijke klappen opgelopen, die slechts met krachtige inspanningen kunnen worden gepareerd. Begin mei dit jaar blijkt dat Nederland internationaal gezien weer iets verder is afgegleden. Het is denkbaar dat herwinnen van concurrentiekracht het noodzakelijk maakt binnen personeelsbeleid meer differentiatie toe te passen. Tot op heden heb ik over personeelsbeleid gesproken als een construct, een metafoor zo u wilt: beleid dat gericht is op de gehele groep van werknemers.

In de praktijk zien we evenwel dat sommige werknemers een baan hebben, en anderen een loopbaan. Differentiatie komt dus al voor. Op basis van bekende invalshoeken, zoals de transactiekostentheorie, is het mogelijk een diversificatie aan te brengen in het personeelsbestand. Dit kan leiden tot een aantal schillen in het personeelsbestand met elk hun eigen HRM-aansturing. Deze indeling in schillen hoeft niet noodzakelijkerwijs te corresponderen met opleidingsniveaus en productiviteitsniveaus.

Het denken in schillen en soorten personeel heeft repercussies voor het onderwerp van Human Capital Valuation en de analyse van de samenhang van HRM en performance. Het analysekader moet verfijnd worden. Een bepaald soort HR-beleid kan buitengewoon effectief zijn voor bepaalde groepen werknemers, en tegelijkertijd (in de woorden van Sels) een 'dodelijke combinatie' vormen voor het effectief functioneren van andere 'werknemers'. Het simpelweg analyseren van de mogelijke effectiviteit van HR-beleid op het macroniveau van organi-

aties als geheel kan dan mank gaan aan een aggregatiebias waarbij positieve en negatieve deelresultaten voor deelpopulaties elkaar teniet doen.

Dit betekent derhalve, dat een differentiatie in personeelsbeleid ook een differentiatie in onderzoeksaanpak op het domein van HCV en performance met zich meebrengt. In verreweg de meeste empirische studies is deze notie naar mijn mening nog onvoldoende tot zijn recht gekomen. Het is één van mijn voornemens om de komende jaren de betekenis van deze notie en de implicaties daarvan nader te onderzoeken.

Een dergelijke benadering strookt ook zeer wel bij de aanpak van Mayo. Het model van Mayo is te bezien als een geïntegreerd model voor het vaststellen van de waarde van menselijk kapitaal. Hij duidt dit aan als de Human Capital Monitor. De basis ervan is een indeling in drie belangrijke onderdelen:

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

De volgende tekening zal dit kunnen verduidelijken:

PEOPLE AS ASSETS	PEOPLE MOTIVATION AND COMMITMENT	PEOPLE CONTRIBUTION TO ADDED VALUE
<p>Human Asset Worth</p> <p>= employment costs x individual asset multiplier (IAM) / 1000</p> <p>IAM = a function of</p> <ul style="list-style-type: none"> • capability • potential • contribution • values alignment <p>Maximizing Human Capital</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Acquisition • Retention • Growth <ul style="list-style-type: none"> • How succesful are we? • What drives success? 	<p>Measures</p> <ul style="list-style-type: none"> • How succesful are we? <hr/> <p>The work environment that drives success</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Practical support • The workgroup • Learning and development • Rewards and recognition 	<p>The value added to each stakeholder</p> <ul style="list-style-type: none"> • financial • non financial <ul style="list-style-type: none"> • current • future

Figuur 1. the Human Capital Monitor

De initiële waarde van medewerkers wordt betrekkelijk eenvoudig berekend. Er wordt uitgegaan van de bruto loonkosten per individu, en deze wordt vermenigvuldigd met een Individual Asset Multiplier. Die geeft in normaal Nederlands aan in welke mate een werknemer 'zich terugverdient'. De multiplier bestaat uit een gewogen gemiddelde van de scores die leidinggevendenden aan medewerkers toekennen voor hun competenties, hun ontwikkelingspotentieel, hun bijdrage aan het resultaat en hun alignment met organisatiedoelstellingen. De multiplier vertoont overeenkomsten met inzetbaarheidsscans en met de HR3P-methode.

Door rekening te houden met verloop, werving en ontwikkeling van medewerkers kunnen ontwikkelingen van deze waarde worden weergegeven in zogenoemde 'Human Asset register reports', zeg maar het HRM-equivalent van de boekhoudkundige jaarlijkse resultaatrekening en de corresponderende balans.

De tweede box omvat de notie dat de omgeving waarbinnen dit kapitaal kan worden benut van doorslaggevend belang is. Er wordt expliciet gekeken naar deze randvoorwaarden: de kwaliteit van het leiderschap, van specifieke HR-tools zoals opleiding en ontwikkeling, het gehanteerde beloningssysteem, de organisatie van het werk, et cetera. Dit komt overeen met de effectiviteit en efficiency van de interne processen, zoals door Kaplan en Norton in hun balanced scorecard is benadrukt.

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

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

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

- Het evidente verschil, en daarmee een voordeel dan wel een nadeel, is dat de techniek primair binnen één organisatie toepasbaar is. Dat maakt reflecties op universalistische dan wel configuratieperspectieven betrekkelijk overbodig.
- Een tweede verschil is dat de methode het mogelijk maakt om tege-

moet te komen aan de specifieke wensen van de betreffende organisatie. Maatwerk dus in de analyse van ontwikkelingen in menselijk kapitaal. Daar ligt tegelijkertijd ook de uitdaging voor de wetenschappers onder u. Maatwerk stelt hogere eisen dan confectie. Dat betekent dat er veel werk te doen valt in het (samen) vaststellen van relevante indicatoren en meetprocedures.

Daarbij zijn vele voordelen zichtbaar. Ik noem er hier enkele.

- Reeds eerder is gewezen op het bezwaar dat gangbare methoden te weinig inzicht bieden in het feitelijke transformatieproces, en daarmee het idee van een black box oproepen. De Human Capital Monitor biedt naar mijn mening deze mogelijkheid wel degelijk.
- Bovendien is door menig auteur gewezen op de ontbrekende causaliteit vanwege het doorgaans cross-sectionele karakter. De HCM maakt een longitudinale analyse mogelijk. Sterker nog, het model is gericht op een dynamische context.
- Een evident voordeel is dat gedifferentieerde analyses mogelijk zijn. Gebruikers kunnen groepen werknemers clusteren al naar gelang de vraagstelling en op die wijze specifieker het gewenste of feitelijke effect van beleid voor die groepen zichtbaar maken. De mogelijke differentiatie in personeelsbeleid wordt daarmee beter onderbouwd.

Afsluitende conclusies

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

1. Goed inzicht in de wijze waarop het transformatieproces van HR-input naar performance-output verloopt, vereist meer inzicht in de black box van de organisatie. Louter kwantitatief en cross-sectioneel onderzoek is daarvoor onvoldoende. Het is van belang dit aan te vullen met diepte-onderzoek van meer kwalitatief niveau.
2. Het zichtbaar maken van de richting van causaliteit en de mogelijke vertragingen hierin vraagt om longitudinaal onderzoek in plaats van het nu dominerende cross-sectionele. Dat betekent een langetermijnrelatie tussen onderzoekers en organisaties, dit past goed binnen een combinatie van klantgeoriënteerd onderzoek en advies.

3. Het ontwikkelen van adequate meetsystemen voor praktijkbeoefenaars vraagt veel inspanningen van meer wetenschappelijke aard, in termen van valide en betrouwbare instrumenten. Intensieve samenwerking tussen beide groepen ligt dan voor de hand.
4. Het doorgronden van de betekenis en impact van gedifferentieerd personeelsbeleid binnen de context van HCV wordt de komende jaren een belangrijke nieuwe uitdaging. De kunst van het wetenschappelijk en kwantitatief onderbouwen van selectieve keuzen met betrekking tot personeel moet de basis kunnen vormen voor nieuwe typen arbeidsrelaties voor de 21e eeuw.
5. Het begrip performance kan en mag niet een te smalle uitleg en toepassing krijgen. De eenzijdige shareholdersbenadering lijkt achterhaald. Bredere toepassingen van strategiemappen en balanced scorecards zijn gewenst. De waarde van menselijk kapitaal en de immanente processen die deze waarde beïnvloeden moeten in een integraal framework zichtbaar worden gemaakt.

Ik concludeer dat de komende jaren meer gericht wetenschappelijk onderzoek nodig zal zijn naar het proces van waardecreatie en de rol die HRM daarbinnen speelt. Het aangaan van gerichte langetermijnrelaties tussen wetenschap en praktijk kan de wetenschap vooruit helpen en tegelijkertijd een innovatief platform bieden voor betere bedrijfs- en HRM-praktijken.

SUMMARY

The economic value of employees

In modern organizations, the importance of human capital cannot be underestimated. People make the difference, because it is their innovative capability, their alignment and motivation that creates the economic bottom line.

The article describes the work by Hamel and Prahalad, Hammer and Champy, Pfeffer, and Kaplan and Norton in their work on competitive strategies. However, the assessment of the economic value of employees is still very difficult, both from scientific and empirical points of view. Following the work by Mayo, five different angles are defined to structure the contributions so far. The human resources accounting school (a.o. Flamholtz), the methods based on indices, best practices and benchmarks, the return on investment calculations, the relation between HRM and economic performance, and finally the

integrated framework of Mayo a.o. are discussed. Many problems from theoretical and empirical perspectives are discussed.

The article holds a strong plea for a differentiated analysis, where subgroups of personnel, or even individual employees are taken as point of analysis, rather than the full size of all employees together, which is usually done in earlier studies. The problems of aggregation biases look quite severe, and the applicability of the analysis to specific questions on the organizational level can only be handled when a breakdown according to different categories of personnel is made possible. The article also pleads for a dynamic analysis on the level of firms.

Literatuur

- Arthur J. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3): 670-687.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996), The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 30: 779-801.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2004), Human resources management en prestatieverbetering, een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 2
- Delery, J. & Doty, H. (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-35.
- Dijkstra, J. Baarda, R & Evers, G. (2003), *Werken met de HR Scorecard*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Evers, G. (1994), Naar een gedifferentieerd sociaal beleid. *Gids voor Personeelsmanagement*, 4, pp. 53-55.
- Evers, G. & Maesen de Sombreff, P. van der (1998), *Meten en plannen*. Deventer: Kluwer.
- Flamholtz, E. (1985), *Human resources accounting*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Guest D. (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 263-276.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997), The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87: 291-313.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996), *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mayo, A. (2001), *The human value of the enterprise*. Londen: Nicholas Brealey.

- Paauwe, J. (2004), *HRM and Performance: unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Phillips, J., Stone, R. & Phillips, P. (2001). *The human resources scorecard, measuring the return on investment*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Sels, L. (2003), Strategisch management van human resources: maakt het een verschil? *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3, herfst: 35-61.
- Wright, P. & Boswell, W. (2002), Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28 (3): 247-276.