



De nieuwe dirigerstok van de human resource manager

Auteur(s):

Pfann, G.A.

Hoogleraar econometrie en organisatie aan de Universiteit Maastricht en directeur van het Business Investment Research Center.

Verschenen in:

ESB, 84e jaargang, nr. 4230, pagina 857, 19 november 1999

Rubriek:

Katern Economie in Bedrijf

Trefwoord(en):

leesopties

Het dirigeren van menselijke hulpbronnen in een onderneming is een moeilijk vak. Geschikte mensen zijn lastig om te vinden, en slecht aan het bedrijf te binden. Dat stelt 'human resource managers' voor lastige vragen. Wat is beter: vaste of flexibele beloning? Hoe bepaal en betaal je iemands productiviteit? En welke werknemers moeten weg bij een personeelsinkrimping, Wie mag blijven, en wie wil eigenlijk blijven werken voor een bedrijf met buikloop? Human resource componisten houden slechts zelden rekening met het feit dat de personeelsdirigent de samenstelling van het afdelingsorkest niet voor het kiezen heeft. Lange tijd heeft het universitair onderwijs aan toekomstige personeelsmanagers in het teken gestaan van het aanreiken van handvatten voor regelmatig voorkomende problemen. Human resource management onderzoek is beschrijvend, casuïstisch, en de partituur is meestal ad hoc. Het gevolg is een slappe reputatie voor personeelsfunctionarissen, die, in tegenstelling tot technici, juristen of financieel deskundigen, zelden deel uitmaken van Raden van Bestuur. Ook bij faillissementen heeft een curator, verantwoordelijk voor de portefeuille personeel, maar weinig houvast. Het human resource management oeuvre heeft behoefte aan een nieuwe, analytische en empirisch te toetsen benadering.

Deze nieuwe benadering heet personeelseconomie en wordt tegenwoordig gedoceerd aan iedere zichzelf respecterende Business School. In zijn boeken *Personnel economics* en *Personnel economics for managers* geeft Eddie Lazear, hoogleraar human resource management en economie aan de Graduate School of Business van de universiteit van Stanford, een overzicht van de onderwerpen die bij personeelseconomie aan bod dienen te komen¹. Werving bij groei en selectie bij krimp, aanmoedigingsprikkels, teamwerk, de vraag waarom oudere werknemers betere posities innemen terwijl jongeren meestal productiever zijn en het belang van regelmatige evaluatie, zijn enkele van de onderwerpen die hij bespreekt.

Eén van de aardigste voorbeelden uit Lazears laatstgenoemde boek gaat over financiële prikkels. Tot eind 1993 verdienden werknemers bij Safelite Glass Co., een bedrijf dat is gespecialiseerd in het plaatsen van autoruiten, een vast salaris per uur, ongeacht het aantal gerepareerde autoruiten. In 1994 en 1995 werd geëxperimenteerd met de invoering van flexibele beloning boven op een gegarandeerd minimum uurloon, het Performance Pay Plan. De economische theorie voorspelt een aantal uitkomsten van dit experiment. Ten eerste zal de invoering van flexibele beloning voor sommige werknemers de werklust niet veranderen, maar voor anderen wel. Gemiddeld stijgt daardoor de productiviteit. Ten tweede zal de invoering niets veranderen voor de minst productieve werknemers vanwege het gegarandeerde minimum uurloon. De hardwerkende werknemer van het bedrijf zal zich echter een stuk beter voelen. Het bedrijf wordt dus aantrekkelijker voor productievere werknemers, en versterkt daardoor haar positie op de arbeidsmarkt ten opzichte van haar concurrenten. Dit laatste heet het 'sorteereffect'.

Omdat Safelite Glass een gedetailleerd elektronisch personeels- en beloningsbestand onderhield, kon het effect op de productiviteit van iedere werknemer worden gemeten. Het resultaat was een toename van gemiddeld 2,7 autoruiten per dag bij vaste salariering tot 3,2 bij flexibele beloning. De productiviteit gegeven de werknemer steeg met twintig procent, en het sorteereffect maakte dat bij seizoensarbeid nieuwe werknemers zestien procent productiever waren dan voor invoering van flexibele beloning. Werknemers verdienden na invoering van het flexibele beloningsstelsel gemiddeld tien procent meer (de rest van de baten kwam ten goede aan de winst van het bedrijf). Verder bleek dat het verloop van minder productieve werknemers was toegenomen, terwijl dat van de werknemers die profiteerden van de invoering van flexibele beloning het personeelsverloop was gedaald.

Dit geval van prikkelwerking bij bedrijven staat niet op zichzelf. Invoering van goede prikkels en verstandige contracten leidt in de meeste gevallen tot betere beloning en hogere productiviteit, waarbij percentages van dertig à veertig procent eerder regel zijn dan uitzondering. Dit werd onlangs op een conferentie van de bedrijfseconomische onderzoeksschool METEOR in Maastricht benadrukt door Canice Prendergast, hoogleraar human resource management en economie aan de Graduate School of Business universiteit van Chicago².

De dirigenten van menselijke hulpbronnen in het Nederlandse bedrijfsleven en de regisseurs van Nederlandse bedrijfskunde opleidingen maken zonder uitzondering gebruik van de traditionele benadering van human resource management. Deze dient zo spoedig mogelijk te worden vervangen door de partituur van hedendaagse componisten van personeelseconomie

1 E.P. Lazear, *Personnel economics*, MIT Press, 1995, en *Personnel economics for managers*, John Wiley, 1998.

2 Wie er niet bij kon zijn doet er goed aan het artikel 'The provision of incentives in firms' te lezen. Zie C. Prendergast, *Journal of Economic Literature*, 1999, blz. 1-63.

Copyright © 1999 - 2003 Economisch Statistische Berichten (www.economie.nl)