

DE HR-SCORECARD

HET METEN VAN STRATEGIE, MENSEN EN PRESTATIES

**BRIAN E. BECKER
MARK A. HUSELID
DAVE ULRICH**

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam / Antwerpen

Negende druk, februari 2012

Original work copyright © 2001 by the President and Fellows of Harvard College. Published by arrangement with Harvard Business School Press.
© 2001, 2005 Nederlandse vertaling *Uitgeverij* Business Contact, Amsterdam/Antwerpen
Oorspronkelijke titel *The HR Scorecard. Linking people, strategy, and performance*

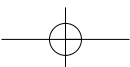
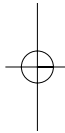
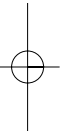
Vertaling Anneke Westendorp
Omslagontwerp Studio Jan de Boer BNO
Omslagillustratie Marcel Groenen
Typografie Adriaan de Jonge

ISBN 978 90 254 1504 4
NUR 780, 801
D/2001/0108/661

www.businesscontact.nl

INHOUD

Voorwoord door David Norton	7
Inleiding en dankbetuiging	9
1 Personeelszaken als strategische partner: het meetprobleem	13
2 De strategische invloed van personeelsbeleid aantonen en meten: kennismaking met een proces van zeven stappen	40
3 De constructie van een HR-scorecard	66
4 Kosten-batenanalyse voor HR-activiteiten	91
5 De principes van goed meten	118
6 De afstemming van het personeelsbeleid meten	141
7 Competenties voor personeelsfunctionarissen	164
8 Leidraad voor de implementatie van een HR-scorecard	190
Appendix: onderzoek en resultaten	213
Noten	221
Register	229
Over de auteurs	235



VOORWOORD

Het idee van een balanced scorecard werd door Bob Kaplan en mij geïntroduceerd in 1992, in een artikel in de Harvard Business Review.¹ Sindsdien hebben wij en onze adviesorganisatie al meer dan tweehonderd bedrijven een balanced scorecard helpen ontwerpen. Daarbij begonnen we altijd met dezelfde simpele vraag: Wat is jullie strategie? Door deze ervaring hebben we een diepgaand inzicht gekregen in de manier waarop managementteams denken over strategie en over hun organisatie. Doorgaans zijn de leden van het team goed bekend met de financiële strategie en zijn ze het daarover onderling wel eens, evenals over de prioriteiten voor verbetering van de operationele processen. Over de klantenstrategieën (d.w.z. wie de doelgroepklanten zijn en met welke verkoopargumenten zij benaderd zullen worden) zijn ze het meestal minder eens, hoewel hierin de laatste jaren wel verbetering is gekomen. Het slechtst echter is het gesteld met hun idee van strategieën voor de ontwikkeling van menselijk kapitaal. Er is weinig consensus, weinig creativiteit en geen echt kader voor gedachtevorming over dit onderwerp. En het erge is dat deze situatie in de afgelopen acht jaar nauwelijks verbeterd is.

Dit is daarom zo zorgwekkend omdat in de nieuwe economie de waarde-schepping in een bedrijf in hoge mate berust op zijn menselijk kapitaal. (Diverse onderzoeken tonen aan dat tot 85 procent van de waarde van een bedrijf gebaseerd is op immateriële activa.) Dit gegeven stelt ons voor een interessant probleem: het kapitaal dat het belangrijkste is, wordt het slechtst begrepen, het minst gemeten en daardoor het minst 'gemanaged'. Het is duidelijk dat we voor een ingrijpende verandering staan. Nu de economie zich steeds meer volgens nieuwe wetten begint te gedragen, wordt de behoefte aan een nieuwe managementwetenschap steeds groter. In een economie waarin waardeschepping gedomineerd wordt door menselijk kapitaal en andere immateriële activa, is er geen beter vertrekpunt voor deze nieuwe wetenschap dan het meten van strategieën voor personeelsmanagement. Dat is precies wat *De HR-Scorecard* doet en daarmee brengt het boek ons vermogen om strategie te managen een belangrijke stap verder.

Op meerdere punten levert het boek aan dit vermogen een blijvende bijdrage. In de eerste plaats met de ontwikkeling van 'causale modellen', waarin het verband tussen waardevorming op HR-gebied en bedrijfsresultaten

zichtbaar gemaakt wordt; met deze modellen heeft de effectiviteit van de balanced scorecard een nieuwe hoogte bereikt. In de tweede plaats biedt het onderzoek naar de manieren waarop de best presterende HR-organisaties functioneren, managers een raamwerk voor de ontwikkeling van strategieën voor de groei van menselijk kapitaal. En als laatste kunnen managers met het inzicht dat ze verwerven in de competenties waarover personeelsfunctionarissen dienen te beschikken, het fundament leggen voor een organisatie die de belofte van haar meetsystemen inlost.

We kunnen niet iets managen wat we niet kunnen omschrijven. Metingen zijn de taal die we gebruiken om organisaties en strategie te omschrijven. Met de in dit boek beschreven kaders, onderzoeken en casestudy's reiken de auteurs ons een nieuwe generatie instrumenten aan voor het meten en managen van de vorming van menselijk kapitaal. *De HR-Scorecard* hoort verplichte literatuur te zijn voor managers in de nieuwe economie.

David Norton
Boston, Massachusetts

INLEIDING EN DANKBETUIGING

Van de beleidsmakers en managers van personeelszaken wordt in toenemende mate gevraagd dat zij hun rol in de organisatie als een strategische zien. Bij die strategische benadering blijkt het meten van de prestaties van de afdeling *human resources* (HR) en haar bijdrage aan de bedrijfsresultaten keer op keer een van de sleutelthema's. Dat hoeft ons niet te verbazen. De afgelopen tien jaar werden gekenmerkt door een steeds stijgende waardering van immateriële activa en de daarmee gepaard gaande opkomst van meetsystemen voor strategische prestaties, zoals de balanced scorecard van Robert Kaplan en David Norton. Nieuwe mogelijkheden voor personeelsfunctionarissen en nieuwe eisen tot verantwoording door personeelszaken vallen op dit moment samen met nieuwe inzichten in het meten van de prestaties van een organisatie. Dit boek wil personeelsmanagers helpen hun weg te vinden in deze samenvallende trends. Het is gebaseerd op meer dan tien jaar wetenschappelijk onderzoek naar het verband tussen de prestaties van personeelszaken en die van het bedrijf als geheel en op ons advieswerk bij een grote verscheidenheid aan bedrijven. Het resultaat is een nieuwe benadering voor het managen van de hele 'HR-structuur' (het totaal van de personele functie, het HR-systeem in bredere zin en het werknemersgedrag dat daar het resultaat van is) als een 'strategisch vermogen', alsook een nieuwe methode voor het meten van de bijdrage van personeelszaken aan het bedrijfsresultaat.

Ons werk (volgens sommigen onze obsessie), het meten van personeelsbeleid, begon ermee dat we erachter wilden komen of, en zo ja in welke mate, deze HR-structuur bijdraagt aan het welslagen van een bedrijf. In de afgelopen tien jaar hebben we van bijna drieduizend bedrijven gegevens verzameld over de kwaliteit van hun personeelsmanagement en deze gegevens vergeleken met die van hun personeelsverloop, productiviteit, aandelenkoersen en boekhouding. We zijn bij die bedrijven op bezoek geweest, hebben het verloop van hun prestaties gevolgd, casestudy's over ze geschreven en ze onderworpen aan uitvoerige statistische analyses. Al deze activiteiten hebben tot dezelfde algemene conclusie geleid: bedrijven met doeltreffender personeelsmanagementsystemen doen het zonder uitzondering beter dan hun soortgenoten.

Tijdens al onze cursussen en advieswerkzaamheden werden we echter

steeds weer geconfronteerd met dezelfde paradox: hoewel bewezen is dat personeelszaken bij kán dragen aan het succes van een bedrijf, wil dit nog niet zeggen dat de afdeling dat ook daadwerkelijk doet. Zowel personeelsmanagers als hun cliënten, de lijnmanagers, stellen ons steeds weer de vraag: Hoe kan ik, op basis van jullie onderzoek, van ons personeelsbeleid een strategisch vermogen maken voor mijn bedrijf?

We zijn tot de overtuiging gekomen dat wanneer een bedrijf een strategisch HR-meetsysteem – wat we in dit boek een HR-scorecard noemen – weet te ontwerpen en te implementeren, het daarmee een belangrijk instrument in handen heeft voor het ontwerpen en uitvoeren van een doeltreffender HR-strategie. De implementatie van effectieve meetsystemen is echter niet eenvoudig; als dat zo was, zouden we ze wel vaker zien. Bovendien kunnen effectieve metingen bedreigend zijn, omdat dat betekent dat men afgerekend kan worden op resultaten. Veel managers zullen ze daarom proberen te vermijden. Maar onze ervaring leert ons dat veel bedrijven te weinig investeren in hun mensen en, wat zeker zo belangrijk is, op de verkeerde manier in hen investeren. Ook beseffen ze dikwijls niet wat de gevolgen zijn van hun investeringsbeslissingen waar het menselijk kapitaal betreft. De beste manier die wij kennen om hierin verandering te brengen, is een meetsysteem ontwikkelen waarmee het verband aangetoond kan worden tussen mensen, strategie en prestaties. Dat hebben we met dit boek willen doen.

DANKBETUIGING

Voor dit project hebben we inspiratie en wijsheid gevonden in de inspanningen en steun van velen. Met name zijn wij dank verschuldigd aan Garrett Walker, directeur HR Planning, Measurement and Analysis bij GTE (nu Verizon), en Steve Kirn, directeur Innovation and Organizational Development bij Sears. Garrett en Steve hebben ons veel van hun tijd en geduld gegeven en ons daarmee een blik gegund op het beste dat er op dit moment op het gebied van HR-meetsystemen bestaat. Het zal de lezer ook weinig moeite kosten te zien wat wij voor ons gedachtegoed verschuldigd zijn aan Bob Kaplan en Dave Norton. We hebben niet alleen geprofiteerd van hun werk aan ‘gebalanceerde’ strategische prestatiemeting, maar ook van de passie en grootmoedigheid waarmee zij hun ideeën met anderen delen. Brian Becker en Mark Huselid willen ook graag Reed Keller en Bob Lindgren van PriceWaterhouseCoopers LLC bedanken voor de visie en het enthousiasme waarmee ze te werk gingen bij het meten van de impact van personeelsbeleid op de prestaties van hun bureau. Zij gaven blijk van hun vertrouwen in deze ideeën en in ons op een moment dat die ideeën nog lang niet algemeen aanvaard waren.

Ook hebben we in hoge mate geprofiteerd van de invloed van vele verschil-

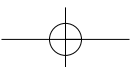
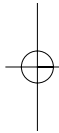
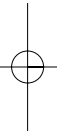
lende collega's op ons werk. In het bijzonder willen we Jane Barnes, Dick Beatty, Wayne Brockbank, Susan Jackson, Steve Kerr, Jeffrey Pfeffer en Randall Schuler bedanken, omdat zij de vraagstukken rond het meten van personeelsbeleid in een hanteerbare vorm wisten te gieten en bereid waren met ons hierover van gedachten te wisselen. De vertrouwdsheid van Carol Tutzauer met het Galileo-programma vormde een onmisbare bijdrage aan hoofdstuk 6. Ook Wayne Cascio heeft een belangrijke invloed op ons denken gehad, die het duidelijkst te merken is in hoofdstuk 4.

Dit project zou niet mogelijk geweest zijn zonder de financiële steun van de School of Management and Labor Relations van Rutgers University, de Human Resource Planning Society en de SHRM Foundation. Behalve dat Rutgers een groot deel van het onderzoek financierde, gaf de universiteit Mark ook een sabbatsverlof om aan dit project te werken. Ook wil Mark graag zijn studenten HR Strategy, HR Measurement en Financial Analysis for HR Managers bedanken, die hem steeds scherp houden met hun vragen en hem helpen zijn gedachten verder uit te kristalliseren.

Speciale dank zijn we ook verschuldigd aan de redactiemedewerkers van Harvard Business School Press. De lezer profiteert zeker van de vriendelijke doch vastberaden pogingen van Nicole Sabin en Laurie Johnson ons af te houden van onze natuurlijke neiging om te schrijven als wetenschappers.

Ten slotte zijn we onze gezinnen zeer dankbaar voor hun liefde en steun, waarvan de waarde te groot is om te meten.

Brian E. Becker
Mark A. Huselid
Dave Ulrich



I

PERSONEELSZAKEN ALS STRATEGISCHE PARTNER

HET MEETPROBLEEM

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat personeelszaken mee rond de tafel zit en niet slechts ter tafel komt?

Aan het begin van dit boek zouden wij u willen vragen een ogenblik stil te staan bij de plaats van *human resources* in uw bedrijf: hoe ziet de ‘HR-structuur’, dat wil zeggen het totaal van de HR-functie, het HR-systeem in bredere zin en het werknemersgedrag dat daar het resultaat van is, er bij u uit? Waarom zijn deze drie aspecten belangrijk? Hoe helpt de HR-structuur uw bedrijf een betere marktpositie te verwerven?

Als uw organisatie niet anders dan de meeste andere is, zult u deze vragen waarschijnlijk maar moeilijk kunnen beantwoorden. Het is onze ervaring dat de leiding van personeelszaken zelf meestal wel een goed ontwikkeld beeld van de strategische waarde van haar afdeling heeft (vanuit haar eigen oogpunt tenminste) maar dat de directie en de hogere lijnmanagers op zijn best sceptisch staan tegenover de rol van personeelszaken in het succes van het bedrijf. Bij veel bedrijven is het zelfs zo dat het management weliswaar graag wil geloven dat ‘mensen ons belangrijkste bezit’ zijn, maar dat ze zich nu eenmaal onmogelijk kunnen voorstellen hoe de HR-functie die visie tot werkelijkheid kan maken.

Hoe valt deze situatie te verklaren? Volgens ons hebben deze problemen eenzelfde diepere oorzaak: de invloed van personeelsbeleid op de bedrijfsresultaten is moeilijk te meten. Kijkt u maar eens naar de elementen en resultaten van uw HR-structuur die regelmatig gemeten worden: bijvoorbeeld de totale loonkosten, het personeelsverloop, het percentage werknemers dat het afgelopen jaar een prestatiebeoordeling heeft gekregen en werknemersgegevens zoals voldoening in het werk. Denkt u nu eens aan die elementen van het personeelsbeleid die volgens u essentieel zijn voor de implementatie van de concurrentiestrategie van uw bedrijf. Daartoe zult u waarschijnlijk willen rekenen: kundige en betrokken werknemers, de ontwikkeling van noodzakelijke werknemerscompetenties of een trainingssysteem dat uw werknemers helpt sneller te leren dan die van de concurrent.

In hoeverre worden met de bestaande metingen van uw eerste lijst de ‘strategische HR-elementen’ van uw tweede lijst gemeten? Voor de meeste bedrij-

ven zal dat niet of nauwelijks het geval zijn. Nog belangrijker is dat zelfs bij bedrijven waarvan de personeelsmanager denkt dat dit bij hen wel het geval is, de andere bestuurders vaak niet vinden dat de tweede lijst echt beschrijft hoe personeelsbeleid waarde schept. In beide gevallen ontbreekt het verband tussen wat gemeten wordt en wat belangrijk is.

Dit zijn fundamentele kwesties omdat nieuwe economische realiteiten de HR-afdeling onder druk zetten om haar aandachtsgebied te verbreden van de administratieve rol die ze in het verleden had, tot een meeromvattende, strategische rol. Nu de voornaamste productiefactor in onze economie niet langer fysiek kapitaal is maar intellectueel kapitaal, wordt van de directie van personeelszaken steeds nadrukkelijker geëist dat ze aantoont hoe ze waarde schept voor de organisatie. Bovendien wordt van hen steeds vaker gevraagd dat ze de rol van strategische partner vervullen in de leiding van het bedrijf.

Maar wat houdt dat eigenlijk in, een 'strategisch vermogen'? In de literatuur vinden we de definitie 'een verzameling moeilijk te verhandelen en na te bootsen, schaarse, inzetbare en gespecialiseerde middelen en capaciteiten waaraan een bedrijf concurrentievoordeel ontleent'.¹ U kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan het vermogen de inspanningen van elke werknemer af te stemmen op de overkoepelende visie van het bedrijf, en dat vermogen dan vergelijken met een innovatieve methode zoals een 360 graden-prestatiebeoordeling (door mensen boven, onder en naast de beoordeelde). Het eerste is een strategische capaciteit waarvan de concurrentie moeilijk kan zien waar ze op berust; het tweede is een methode die weliswaar oorspronkelijk innovatief was, maar die omdat ze goed zichtbaar was voor de concurrentie, snel gekopieerd kon worden. Eenvoudig gezegd, een strategisch vermogen helpt een bedrijf zijn voorsprong op de concurrentie voor langere tijd te bewaren, maar is per definitie moeilijk te kopiëren.

Zo komt het dat het probleem met personeelsbeleid – dat zijn impact op de bedrijfsstrategie moeilijk te zien is – tegelijkertijd ook precies het kenmerk is dat de functie tot een voorname bron van potentieel duurzaam concurrentievoordeel maakt. Maar om dat potentiële voordeel te kunnen realiseren, zullen personeelsmanagers een goed inzicht moeten hebben in de strategie van het bedrijf, dat wil zeggen in zijn plan voor de ontwikkeling en de handhaving van een voorsprong op de markt. Vervolgens zullen ze ook moeten kunnen inzien wat de implicaties van die strategie voor personeelszaken zijn. Ze zullen, kortom, in staat moeten zijn hun perspectief om te keren: van dat van een afdeling die doet wat haar van bovenaf opgedragen wordt tot dat van een afdeling die zich toelegt op strategie-implementatie. En ten slotte hebben ze innovatieve meesystemen nodig die het hen mogelijk maken hun invloed aan te tonen op de maten die de directie belangrijk vindt, namelijk de winstgevendheid van het bedrijf en zijn aandeelhouderswaarde.

HET VERANDERENDE BEELD VAN DE PERSONEELSMANAGER: VAN DESKUNDIGE TOT STRATEGISCHE PARTNER

De afgelopen jaren hebben we ingrijpende veranderingen gezien in de rol van personeelszaken. Van oudsher was deze functie in de ogen van de andere managers vooral een administratieve en gespecialiseerde. De afdeling hield zich voornamelijk bezig met het uitbetalen van de lonen en salarissen en de uitvoering van de secundaire arbeidsvoorwaarden en kende zichzelf geen rol toe in de vorming van de bedrijfsstrategie.

Waar pogingen gedaan werden om de invloed van personeelszaken op de bedrijfsprestaties te meten, gebeurde dat vanuit deze taakopvatting. Dit hield in dat theoretici methodes en praktijken onderzochten gericht op het niveau van de individuele werknemer, de individuele taak en de individuele praktijk (zoals de selectie van werknemers, prestatieloon en dergelijke). De gedachte hierachter was dat verbeteringen in individuele prestaties automatisch leidden tot verbeteringen in de prestaties van de organisatie als geheel.

Hoewel dergelijk onderzoek bedoeld was om de invloed van personeelszaken te verbreden, droeg het weinig bij om de functie naar voren te schuiven als nieuwe bron van concurrentievoordeel. Het leverde nauwelijks enig inzicht op in de complexiteiten van een strategische HR-structuur. En het was eerlijk gezegd ook niet bevorderlijk voor een nieuwe taakopvatting onder personeelsmanagers.

In de jaren negentig kwam er een nieuwe nadruk op strategie en op het belang van personeelsmanagementsystemen. Zowel theoretici als praktijkbeoefenaars kregen in de gaten wat het effect was van een goede afstemming van die systemen op de rest van de pogingen van het bedrijf tot implementatie van zijn strategie, en ook hoe belangrijk het was dat vastgesteld kon worden in hoeverre die afstemming goed gebeurde. Op dit moment zijn er meerdere HR-modellen in gebruik, die we echter zodanig kunnen rangschikken dat ze een beeld geven van de evolutie tot 'strategisch vermogen' die personeelsbeleid op dit moment doormaakt:

Het administratiemodel Het bedrijf neemt mensen in dienst en betaalt ze, maar doet geen speciale pogingen om de allerbesten te vinden of zijn werknemers te vormen tot de allerbesten.

Het beloningsmodel Het bedrijf maakt gebruik van bonussen, prestatieloon en andere vormen van loondifferentiatie om betere prestaties beter te belonen. Dit is een eerste stap op weg naar erkenning van mensen als bron van concurrentievoordeel, maar het buit de voordelen van personeelsbeleid als strategisch vermogen nog niet volledig uit.

Het afstemmingsmodel Het topmanagement ziet de werknemers wel

als strategisch vermogen, maar het investeert niet in een grondige opwaardering van de capaciteiten van de HR-functie. Het HR-systeem kan daarom nog geen wezenlijke bijdrage leveren aan de strategie van het management.

Het topprestatiemodel Personeels- en andere managers zien personeelsbeleid als een systeem dat integraal deel uitmaakt van het grotere systeem dat het bedrijf gebruikt om zijn strategie te implementeren. Het bedrijf managet en meet het verband tussen beide systemen en de bedrijfsresultaten.

We leven in een tijd waarin een nieuw economisch model – gekenmerkt door snelheid, innovatie, korte doorlooptijden, kwaliteit en klanttevredenheid – een veel groter belang toekent aan immateriële activa zoals merkbekendheid, kennis, innovatie, en in het bijzonder menselijk kapitaal. Dit nieuwe model kan het begin betekenen van een gouden tijd voor personeelszaken. Maar ook wanneer personeels- en andere managers zich wel bewust zijn van deze potentiële bijdrage van personeelszaken, weten ze vaak niet hoe ze kunnen beginnen met de realisatie ervan.

Volgens ons is de doeltreffendste maatregel die personeelsmanagers kunnen nemen om ervoor te zorgen dat hun afdeling inderdaad haar strategische bijdrage levert, de ontwikkeling van een meetsysteem dat de impact van personeelsbeleid op de bedrijfsresultaten overtuigend aantoonst. Om een dergelijk meetsysteem te kunnen ontwerpen, zullen de personeelsmanagers hun afdeling in een heel ander licht moeten zien, als een functie die een centrale rol kan spelen in de implementatie van de strategie van het bedrijf. Wanneer de strategische HR-structuur op de juiste manier ontworpen is, zullen managers in alle delen van het bedrijf precies kunnen zien hoe mensen waarde scheppen en hoe dit waardescheppende proces gemeten kan worden.

Leren functioneren als een strategische partner is voor personeelsmanagers niet slechts een manier om hun bestaan te rechtvaardigen of hun terrein te verdedigen. Hun voortbestaan en het voortbestaan van hun bedrijf zijn ermee gemoeid. Als de HR-functie niet kan aantonen dat ze waarde toevoegt, loopt ze gevaar uitbesteed te worden. Op zichzelf hoeft dat niet per se slecht te zijn; uitbesteding van inefficiënte functies kan het eindresultaat van een bedrijf ten goede komen. Maar het kan ook betekenen dat er potentieel uiterst belangrijke capaciteiten verspeeld worden. Met de juiste taakopvatting en de juiste meetinstrumenten kan de HR-structuur het verschil uitmaken tussen een bedrijf dat net de concurrentie kan bijbenen en een bedrijf dat de concurrentie met grote sprongen voorbijstreeft.

Een recente ervaring van ons levert hiervan een treffend voorbeeld. We vroegen de president van een bedrijf waar we op bezoek waren, wat hem het meeste zorgen baarde. Hij antwoordde onmiddellijk dat de financiële markt

de winsten van zijn bedrijf half zo hoog waardeerde als die van zijn concurrenten. Om het eenvoudig te zeggen: iedere 100 dollar kasstroom van zijn bedrijf was op de beurs 2000 dollar waard, terwijl 100 dollar kasstroom van zijn grootste concurrent op de beurs 4000 dollar waard was. Waar hij zich zorgen over maakte, was dat als hij niet in staat zou zijn de langetermijnprijs die de winst van zijn organisatie in de ogen van de beleggers vertegenwoordigde, te veranderen, zijn bedrijf ondergewaardeerd bleef en het doelwit kon worden van overnamepogingen. Ook had hij een groot deel van zijn persoonlijk vermogen in het bedrijf zitten en hij maakte zich zorgen dat de waarde daarvan niet maximaal was.

Toen we hem vroegen op welke manier hij zijn personeelsmanager in deze problematiek betrok, deed hij onze vraag af met een handgebaar en zei: 'Het hoofd van onze personeelsafdeling is een zeer kundig iemand. Maar dit gaat over zaken, niet over personeelszaken.' Hij gaf toe dat zijn personeelsafdeling innovatieve wervingsmethoden, prestatieloonregelingen en uitgebreide communicatiesystemen voor de werknemers had gelanceerd. Hij zag echter niet in wat de relevantie daarvan was voor zijn probleem van de veranderde perceptie die beleggers hadden van de beurswaarde van zijn bedrijf.

Een half jaar na ons gesprek werd het bedrijf overgenomen door een concurrent.

Het droeve feit is dat de personeelsmanager uit dit verhaal een waardevolle kans gemist heeft. Als hij had ingezien wat het verband tussen zijn investeringen in personeelsbeleid en de aandeelhouderswaarde van het bedrijf was en als hij had geweten hoe hij dat verband had kunnen meten, waren de zaken misschien heel anders gelopen. Met de wetenschap hoe investeerders immateriële activa waarderen, had hij zijn president kunnen helpen de aandeelhouders ervan te overtuigen de waarde van het bedrijf hoger aan te slaan.

In sterk contrast met deze anekdote staat het verhaal van de recente transformatie van Sears, Roebuck and Co. Uit dit verhaal blijkt wat een bedrijf kan bereiken als zijn personeelsbeleid wel afgestemd wordt op zijn algehele strategie.² Nadat Sears begin jaren negentig geplaagd werd door een gebrek aan visie en door miljardenverliezen, voerde het een geheel nieuw proces voor de implementatie van zijn strategie in. Onder leiding van Arthur Martinez voerde een team van senior managers een proces in waarin alle factoren die de prestaties beïnvloedden, van werknemersgerelateerde tot financiële, opgenomen waren. Vervolgens formuleerden ze een nieuwe, inspirerende visie: wilde Sears een fascinerende plek om in te investeren worden, zeiden ze, dan zou het eerst een fascinerende plek om te winkelen moeten worden. En om een fascinerende plek om te winkelen te kunnen worden, moest het eerst een fascinerende plek om te werken worden.

Bij Sears bleef deze visie echter niet binnen de muren van de directiekamer of werd ze op kaartjes gedrukt die de werknemers bij zich konden dragen. Het team toonde de geldigheid van deze visie aan met harde cijfers. Vervol-

gens bedacht het een manier om deze strategie te managen met behulp van een meetsysteem waarin alle aspecten van de visie aan bod kwamen. Met name werden voor alle drie de ‘fascinerende’ thema’s van Sears objectieve metingen ontwikkeld. Zo droeg bijvoorbeeld ‘steun voor ideeën en innovatie’ bij tot Sears’ reputatie als een fascinerende plek om te werken. En door al zijn pogingen zich te concentreren op het ‘leuker’ maken van de winkelervaring van de klant, werd Sears een ‘fascinerende plek om te winkelen’.³ Het team voerde deze benadering nog verder door met de ontwikkeling van een bijbehorende reeks competenties die werknemers verplicht dienden te bezitten en met het vaststellen van eisen die aan het gedrag van de werknemers met betrekking tot de drie ‘fascinerende’ thema’s op diverse niveaus in de organisatie gesteld zouden worden. Deze competenties vormden vervolgens de basis voor de activiteiten van het bedrijf op het gebied van taakomschrijving, werving, selectie, prestatie management, beloning en bevordering. Sears richtte zelfs Sears University op om zijn werknemers te trainen in de nieuwe competenties die van hen gevraagd werden. Het resultaat was een opmerkelijke financiële ommekeer waarin de ‘strategische’ invloed van personeelsbeleid niet alleen weerspiegeld werd maar ook rechtstreeks gemeten kon worden.

Weinig bedrijven hebben het meten van hun strategie-implementatie zo grondig en veelomvattend aangepakt als Sears. In de detailhandel is de relatie tussen werknemer en klant natuurlijk wel veel zichtbaarder dan in andere bedrijfstakken. Daarom is het verloop van de waardeschepping door de werknemers gemakkelijker te volgen. Maar dat wil nog niet zeggen dat zo iets in andere bedrijfstakken niet mogelijk zou zijn. Het zal misschien meer moeite kosten, maar de beloning zal navenant zijn.

WAAROM PERSONEELSBELEID? WAAROM NU?

Wat denkt u van het volgende:

In de meeste bedrijfstakken is het nu mogelijk op de internationale markt machines en apparaten te kopen die vergelijkbaar zijn met wat de beste bedrijven ter wereld op dat gebied gebruiken. De beschikbaarheid van machines en apparaten is niet langer de factor waarmee een bedrijf zich van andere kan onderscheiden. Die factor is het vermogen om die machines en apparaten effectief te gebruiken. Een bedrijf dat zijn hele uitrusting verliest maar de kennis en kunde van zijn mensen behoudt, zal zijn zaken relatief snel weer kunnen voortzetten. Een bedrijf dat zijn uitrusting behoudt maar zijn personeel verliest, komt er nooit weer bovenop.⁴